



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Acceso de asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios. Estudio de casos en el departamento del Meta (Colombia)**

**Andrea del Rosario Ramírez Daza**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de posgrados  
Bogotá D.C.- Colombia

2017



# **Acceso de asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios. Estudio de casos en el departamento del Meta (Colombia)**

**Andrea del Rosario Ramírez Daza**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Ciencias Agrarias**

Director:

Ph.D., Juan Carlos Barrientos Fuentes

Codirector:

Ph.D., Yesid Vicente Aranda Camacho

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial Agropecuario

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de posgrados

Bogotá D.C.- Colombia

2017



*A mis padres Héctor y Lilia con toda mi gratitud*

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá, por darme la oportunidad de esta grata experiencia investigativa, en especial a los profesores Juan Carlos Barrientos y Yesid Aranda Camacho por su dirección, guía y paciencia.

A la asociación de productores de Puente Abadía, especialmente a Liliana Martínez y Deisy Rincón. A la asociación de campesinos de Planas Asocampos en especial a Denny Martínez, y a la asociación de agro empresarios del Ariari Agroempari especialmente a José López y Mauricio Fino, muchas gracias por su disposición, colaboración, conocimiento y valiosos aportes en este estudio.

A Gladys Andrade, Claudia Cortés, Iván Gamboa, Margarita Perilla y Gonzalo Rodríguez por sus aportes y ayuda.

A mi esposo Milton y a toda mi familia por el tiempo cedido para este proyecto ¡Gracias!

## Resumen

Algunos pequeños productores se organizan en asociaciones para acceder a los mercados agropecuarios y logran ese propósito en diferentes niveles de acceso. Partiendo de ese hecho, el presente estudio indagó acerca de cómo los productores de tres asociaciones (APPA, Agroempari y Asocampos) en el departamento del Meta alcanzan ese objetivo.

Para determinar a qué mercados acceden las asociaciones de productores, su nivel de acceso y las estrategias que utilizan para ello, se recolectó información a través de entrevistas, observación participante y cuestionarios de consulta a expertos. Se usó el proceso de análisis jerárquico –AHP- para estimar el grado de importancia de variables que explican el grado de acceso a los mercados.

Además, se determinaron los elementos (criterios y subcriterios) de mayor importancia en tres niveles de acceso al mercado: *integrado, en transición y en incursión*, y se ubicaron los casos de estudio en dichos niveles, estableciendo que la asociación APPA se encuentra en mayor nivel de acceso, es decir más integrada al mercado, en tanto que la asociación Agroempari se encuentra en el nivel de transición y la asociación Asocampos se encuentra en el nivel de incursión.

También, se halló que las asociaciones acceden a mercados veredales, locales, regionales y nacionales; las asociaciones ejecutan estrategias que les facilitan el acceso al mercado, como: la conformación de una asociación de segundo nivel exclusiva para acceder al mercado; turnos de producción y comercialización; transporte compartido y gestión de recursos públicos y privados entre otras.

**Palabras clave:** asociaciones de pequeños productores agropecuarios, niveles de acceso al mercado, mercados agropecuarios.

## Abstract

Some small producers are organized into associations to access agricultural markets and achieve that purpose at different levels of access. Based on this fact, the present study inquired about how the producers of three associations (APPA, Agroempari and Asocampos) in the department of Meta reach that goal.

In order to determine which markets the producer associations have access to, their level of access and the strategies they use, information was collected through interviews, participant observation and expert questionnaires. The hierarchical analysis process - AHP- was used to estimate the degree of importance of variables that explain the degree of access to markets.

In addition, the elements (criteria and sub-criteria) of greater importance were determined in three levels of market access: integrated, in transition and in incursion, and the case studies were located in said levels, establishing that the APPA association is in greater level of access, that is, more integrated to the market, while the Agroempari association is at the transition level and the Asocampos association is at the level of incursion.

Also, it was found that the associations have access to local, local, regional and national markets; the associations execute strategies that facilitate access to the market, such as: the creation of an exclusive second level association to access the market; production and marketing shifts; shared transportation and management of public and private resources among others.

**Keywords:** associations of small agricultural producers, levels of market access, agricultural markets.

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>VII</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XI</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>15</b>
<b>Planteamiento del Problema de Investigación</b> .....	<b>18</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>20</b>
Objetivo General .....	20
Objetivos Específicos .....	20
<b>Justificación</b> .....	<b>21</b>
<b>1. Marco de referencia</b> .....	<b>24</b>
1.1. Pequeño productor agropecuario .....	24
1.2. Economía solidaria .....	26
1.2.1. Asociaciones de pequeños productores agropecuarios desde una mirada económica.....	27
1.3. Mercados agropecuarios .....	30
1.3.1. Canales de comercialización de productos agropecuarios .....	31
1.3.2. Mercados para pequeños productores agropecuarios .....	31
1.3.3. Estrategias de mercadeo.....	32
1.4. Estudios relacionados al acceso de pequeños productores a los mercados agropecuarios .....	34
<b>2. Metodología</b> .....	<b>40</b>
2.1. Zona de estudio.....	40
2.1.1. Actividad económica de los municipios donde se ubican los casos de estudio .....	41
2.2. Diseño metodológico .....	42
2.2.1. Criterios de selección de las asociaciones a estudiar.....	42
2.2.2. Casos de estudio .....	43
2.2.3. Esquema general proceso metodológico.....	43
2.3. Desarrollo del proceso de investigación en función de los objetivos .....	45
2.4. Descripción de los métodos e instrumentos de recolección de los datos .....	51
2.4.1. Diario de campo – observación participante.....	52
2.4.2. La entrevista .....	53
2.4.3. Cuestionario para consulta a expertos .....	55
2.5. Descripción de los métodos e instrumentos de análisis de los datos .....	56
2.5.1. Análisis cualitativo .....	56
2.5.2. Proceso de Análisis Jerárquico – AHP .....	56
<b>3. Resultados y discusión</b> .....	<b>60</b>

---

3.1. Caracterización de las asociaciones de pequeños productores agropecuarios bajo estudio.....	60
3.1.1. Caso 1. Asociación de productores de Puente Abadía – APPA – Villavicencio .....	60
3.1.2. Caso 2. Asociación campesina de Planas – Asocampos - Puerto Gaitán	70
3.1.3. Caso 3. Asociación de agro empresarios del Ariari – Agroempari - Lejanías	77
3.2. Identificación y descripción de los mercados a los que acceden las asociaciones de productores .....	86
3.2.1. Mercados - asociación de productores de Puente Abadía APPA.....	86
3.2.2. Mercados – asociación de agro empresarios del Ariari Agroempari .....	89
3.2.3. Mercados – asociación campesina de Planas Asocampos.....	96
3.3. Estrategias de acceso al mercado.....	100
3.3.1. Estrategias asociación de productores de Puente Abadía APPA.....	100
3.3.2. Estrategias asociación de agro empresarios del Ariari Agroempari .....	105
3.3.3. Estrategias asociación campesina de Planas Asocampos.....	107
3.4. Niveles de acceso al mercado agropecuario .....	107
3.4.1. Modelización .....	107
Modelo jerárquico.....	109
3.4.2. Valoración del modelo – consulta de expertos.....	115
3.4.3. Priorización y síntesis.....	117
3.4.4. Análisis de sensibilidad.....	120
3.4.5. Niveles de acceso al mercado agropecuario .....	136
3.4.6. Niveles de acceso al mercado agropecuario de las asociaciones en estudio	145
Discusión .....	153
<b>4. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>160</b>
4.1. Conclusiones.....	160
4.2. Recomendaciones.....	163
<b>Anexos .....</b>	<b>164</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>180</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1.1: Motivos relacionados al mercado para conformar asociaciones de productores agropecuarios .....	29
Figura 2-2: Zona de estudio.....	40
Figura 2-3: Esquema general proceso metodológico.....	44
Figura 2-4: Esquema caracterización de asociaciones bajo estudio .....	45
Figura 2-5: Esquema identificación y descripción de mercados.....	47
Figura 2-6: Esquema determinación de estrategias para acceder al mercado.....	49
Figura 2-7: Esquema definición niveles de acceso al mercado.....	50
Figura 2-8: Jerarquización modelo AHP .....	57
Figura 3-9. Canal de comercialización productos APPA en Mercados campesinos del Meta .....	88
Figura 3-10: Ubicación mercados a los que accede la asociación APPA.....	89
Figura 3-11: Canal de comercialización de leche en cantina Agroempari .....	90
Figura 3-12: Canal de comercialización leche en botella Agroempari.....	90
Figura 3-13: Canal de comercialización productos Agroempari .....	91
Figura 3-14: Canal indirecto de comercialización productos Agroempari.....	91
Figura 3-15: Canal de comercialización de queso y cuajada Agroempari .....	92
Figura 3-16: Canal indirecto de comercialización café y cacao Agroempari .....	92
Figura 3-17: Canal directo de comercialización productos Agroempari .....	93
Figura 3-18: Canal de comercialización productos Agroempari en Mercados campesinos del Meta .....	93
Figura 3-19: Canal de comercialización productos Agroempari en San Juan de Arama .	94
Figura 3-20: Canal de comercialización productos Agroempari en Central de abastos de Villavicencio .....	95
Figura 3-21: Canal de comercialización productos Agroempari en Central de abastos de Bogotá.....	95
Figura 3-22. Ubicación mercado nacional al que accede la asociación Agroempari .....	96
Figura 3-23: Canal de comercialización productos Asocampos en vereda Planas .....	97
Figura 3-24: Canal de comercialización productos Asocampos en Centro poblado de Planas .....	97
Figura 3-25: Canal de comercialización productos Asocampos en Centro poblado Puerto Gaitán .....	98

---

Figura 3-26: Canal de comercialización productos Asocampo Mercado campesino Puerto Gaitán .....	99
Figura 3-27: Canal ganado en pie Asocampos .....	99
Figura 3-28: Ubicación mercados a los que accede la asociación Asocampos .....	99
Figura 3-29: Canal de comercialización Café Villavo .....	104
Figura 3-30: Modelo jerárquico AHP .....	109
Figura 3-31: Importancia de las alternativas a nivel de dimensiones y meta, según expertos .....	121
Figura 3-32: Importancia de los criterios relacionados con la dimensión la asociación de productores .....	122
Figura 3-33: Importancia de los criterios relacionados con la dimensión – el producto ..	124
Figura 3-34: Importancia de los criterios relacionados con la dimensión – el mercado ..	125
Figura 3-35: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “sostenibilidad en el mercado” .....	125
Figura 3-36: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “relacionamiento con el consumidor” .....	127
Figura 3-37: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “capacidades organizativas para el mercado” .....	127
Figura 3-38: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “diferenciación de productos de la organización” .....	128
Figura 3-39: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “oferta de productos” .....	129
Figura 3-40: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “dinámica del mercado” .....	130
Figura 3-41: Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “rol del Estado en el mercado” .....	131
Figura 3-42. Prioridades globales a nivel de criterios por subgrupos de consulta .....	134
Figura 3-43. Prioridades globales a nivel de subcriterios por subgrupos de consulta ....	135

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1: Estrategias de mercadeo.....	33
Tabla 2- 2. Desarrollo del proceso de investigación en función de la caracterización de las asociaciones .....	46
Tabla 2-3: Desarrollo del proceso de investigación en función identificar los mercados .	47
Tabla 2-4: Desarrollo del proceso de investigación en función de determinar las estrategias de acceso al mercado .....	49
<b>Tabla 2-5:</b> Desarrollo del proceso de investigación en función de definir niveles de acceso al mercado agropecuario.....	50
Tabla 2-6: Entrevistas realizadas en el estudio .....	54
Tabla 2-7: Tipo de expertos cualificados .....	55
Tabla 2-8: Escala de valoración de juicios.....	58
Tabla 3-9. Características relevantes para el acceso a los mercados - dimensión la asociación de productores - caso APPA.....	64
Tabla 3-10: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión los productos - caso APPA .....	65
Tabla 3-11: Base de datos productos, volumen y ventas.....	68
Tabla 3-12: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión el mercado - caso APPA.....	69
Tabla 3-13: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión la asociación de productores - caso Asocampos.....	73
Tabla 3-14: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión los productos - caso Asocampos .....	75
Tabla 3-15: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión el mercado - caso Asocampos.....	76
Tabla 3-16: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión la asociación de productores - caso Agroempari.....	80
Tabla 3-17: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión los productos - caso Agroempari.....	82
Tabla 3-18: Base de datos productos, volumen y ventas.....	83
Tabla 3-19: Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión el mercado - caso Agroempari.....	84

---

Tabla 3-20: Elementos del modelo jerárquico para el estudio.....	107
Tabla 3-21: Elementos dimensión la asociación de productores .....	110
Tabla 3-22: Elementos dimensión el producto agropecuario .....	111
Tabla 3-23: Elementos dimensión el mercado.....	111
Tabla 3-24: Alternativa I: en integración al mercado .....	112
Tabla 3-25: Alternativa II: en transición .....	113
Tabla 3-26: Alternativa III: en transición al mercado .....	114
Tabla 3-27: Clasificación de expertos cualificados .....	115
Tabla 3-28: Prioridades asociadas por el grupo de expertos a elementos del modelo, ranking y prioridades a nivel de alternativas .....	117
Tabla 3-29. Prioridades asociadas por subgrupos de expertos a elementos del modelo y ranking de prioridades .....	132
Tabla 3-30. Prioridades locales de las alternativas.....	137
Tabla 3-31. Ranking por orden de importancia a nivel de dimensiones .....	138
Tabla 3-32. Ranking por orden de importancia a nivel de criterios.....	139
Tabla 3-33. Ranking por orden de importancia a nivel de subcriterios.....	141
Tabla 3-34. Nivel de acceso al mercado asociación APPA.....	146
Tabla 3-35. Nivel de acceso al mercado asociación Asocampos.....	148
Tabla 3-36. Nivel de acceso al mercado asociación Agroempari.....	150
Tabla 3-37. Características generales de las asociaciones .....	155
Tabla 3-38. Mercados a los que acceden los productores y las asociaciones en estudio .....	156
Tabla 3-39. Estrategias de acceso al mercado de las asociones.....	157
Tabla 3-40. Prioridades de los expertos consultados .....	159

# Introducción

En Colombia, los pequeños productores agropecuarios, han permanecido en el escenario rural nacional manteniendo sus aportes culturales, políticos, sociales y económicos a la sociedad, pese a diferentes situaciones de exclusión e inequidad en el país y a los retos que enfrentan en su día a día (Moreno, 2016). Entre esos retos se destaca la integración al mercado en el contexto de la globalización, que consiste: en la inserción de una economía nacional en la economía global, a partir de redes de intercambio de cobertura mundial, donde la economía nacional busca incluir sus sectores productivos domésticos en procesos de producción globales (Gómez García, 2004 y Vorley, 2012).

La integración a los mercados genera una presión sobre los productores agropecuarios, en relación al cumplimiento de las exigencias del mercado, en incremento de la productividad y de la competitividad, entonces, los productores deben conectarse con nuevos mercados y cadenas de valor para aprovechar y responder a las exigencias que demanda la globalización (Vorley, 2012).

Bajo ese marco, los pequeños productores agropecuarios, tienen dificultades para acceder con sus productos a los mercados en el ámbito local, nacional e internacional. Dificultades asociadas a diversos factores, dentro de los cuales se pueden destacar: conocimiento inadecuado acerca de la demanda de sus productos y desconocimiento de las normas que rigen los procesos de intercambio (Cattaneo y Lipshitz, 2008); falta de información de mercados, volatilidad de los precios, excesiva intermediación, condiciones desventajosas de negociación, altos costos del transporte y en algunos casos su reducida disponibilidad, ausencia de políticas públicas y de una institucionalidad adecuada (Parrado y Molina, 2014).

En consecuencia, los pequeños productores agropecuarios actúan como tomadores de precios de sus productos, (Crece, 2014 y Hernández, 2015), lo cual implica para ellos la

reducción en los ingresos generados por el desarrollo de la actividad agropecuaria e incluso pérdidas en relación a los costos de producción y de transporte (CRECE, 2014).

A pesar de la situación descrita, los pequeños productores desarrollan sus propias iniciativas para acceder a los mercados (Vorley, 2012), y hoy día continúan aportando al PIB agropecuario, a la seguridad alimentaria y a producción orientada a mercados nacionales y de exportación. Dentro de esas iniciativas se encuentra la asociatividad, que ha sido identificada como un factor clave para mejorar el acceso de los agricultores a los mercados; sin embargo, el lograr que las organizaciones de productores agrarios sean viables no es un proceso simple, encontrando que un gran número de éstas no prosperan sin la voluntad propia de los productores para mejorar alguna de sus condiciones (Hellin, Lundy, y Meijer, 2007).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el propósito de este estudio, que corresponde a una investigación cualitativa bajo el método de estudios de caso, es entender cómo es el acceso de los pequeños productores a los mercados agropecuarios. Para ello, se eligieron tres casos de estudio en el departamento del Meta, por ser éste uno de los departamentos considerados como despensa agroalimentaria del país, ser foco geográfico para el posconflicto (Purdue Agriculture, 2015); pero también, por la escases de estudios de acceso al mercado en la región.

En ese sentido, los estudios de caso fueron: la asociación de productores de Puente Abadía APPA en Villavicencio, zona del Piedemonte del departamento; la asociación campesina de Planas Asocampos en Puerto Gaitán que corresponde a la Altillanura; y la asociación de agro empresarios del Ariari Agroempari en Lejanías ubicada en la región del Ariari. Para recolectar la información se utilizaron entrevistas, observación participante y un cuestionario para la consulta a expertos, que buscó indagar acerca de la importancia de algunos factores que condicionan la adecuada articulación a los mercados agrarios. En el análisis de la información, se utilizó el *software* Atlas Ti para tratar los datos que permitieron la caracterización de las asociaciones; también se usó el Proceso de Análisis Jerárquico –AHP- (por sus siglas en inglés) para estimar los niveles de acceso al mercado.

---

No obstante, es útil destacar que el abordaje de este estudio, se limitó exclusivamente a analizar elementos del mercado agropecuario y se focalizó en tres grandes dimensiones: las asociaciones de productores, los productos que llevan al mercado y los mercados agropecuarios a los cuales acceden; sin embargo, no se abordó a nivel de las fincas, ni de las prácticas de producción, tampoco se dirigió al estudio de un único producto, ni buscó otras motivaciones de asociatividad, pues el alcance de la investigación se enmarcó en el acceso al mercado como principal motivación.

En ese orden de ideas, éste estudio está estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se presenta el marco general que contiene el planteamiento del problema de investigación, continua con los objetivos y la justificación, la cual está orientada a la importancia de la pequeña producción agropecuaria y a las motivaciones por las cuales el estudio se realizó en el departamento del Meta. El segundo capítulo es el marco de referencia, donde se incluyen algunos conceptos base relacionados al estudio, como el concepto de pequeño productor, mercados agropecuarios y los motivos por los cuales los pequeños productores se asocian en relación al acceso a mercados.

Por su parte, el tercer capítulo corresponde al marco metodológico, dónde se referencia el estudio de caso, la observación participante y la evaluación multicriterio, como métodos usados en esta investigación; también se hace referencia a los requerimientos de información de acuerdo a cada objetivo. En el cuarto capítulo se presentan los resultados y la discusión, donde se analizan los resultados y se determina el nivel de acceso a los mercados agropecuarios que presentan las asociaciones estudiadas. Finalmente en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. Al término del documento se presentan en anexos los instrumentos utilizados para recolectar la información y los instrumentos de apoyo a los expertos consultados.

## **Planteamiento del Problema de Investigación**

La actividad agropecuaria en departamento del Meta, se presenta a pequeña, mediana y gran escala (Forero, 2014); en el caso de la Altillanura, que es hoy una de las áreas estratégicas para la producción de alimentos en el departamento y para la ampliación de la frontera agrícola de el país, se ha promovido la agricultura de gran escala, ignorando el potencial de los pequeños y medianos productores localizados en el área (Universidad de Los Llanos, USAID y Purdue University, 2017).

Lo anterior, ha contribuido a la reducción de la agricultura campesina en la región, siendo esto evidente en el aumento del área en cultivos que como la palma pasó de 60.857 ha a 111.441 ha entre el año 2003 y el 2008 (PNUD, 2011), o la producción de caña para biocombustibles que arroja un comportamiento similar; lo anterior resta importancia a productos relacionados a la pequeña producción para el abastecimiento de alimentos (Álvarez Roa, 2008).

Por su parte, en la región del Ariari donde los suelos son mejores que en Altillanura, y la lluvia es abundante, fluyen productos por Villavicencio con destino Bogotá, frutas, cacao y productos lácteos están especialmente desarrollados. Los productores aquí son pequeños y medianos en escala, y tienden a estar mejor conectados con los mercados (Volunteers for Economic Growth Alliance, 2017).

Sin embargo, los pequeños productores tienen mayores dificultades para acceder a los mercados (Vorley, 2012), aunque acceden a él están relegados a los canales de comercialización informales, en los que asumen los costos derivados del mal desempeño del mercado por exceso de intermediación o por bajos precios pagados por los mayoristas, pues su acceso a canales modernos es más difícil (Molina, 2012).

Otros productores agropecuarios se organizan en asociaciones para enfrentar varios retos al momento de comercializar sus productos, estructuran estrategias y logran diferentes niveles de acceso al mercado. En ese sentido, es necesario ilustrar y demostrar el desarrollo logrado por los productores y compartir esas experiencias con otros productores, autoridades regionales y otros actores, con el fin de estimular el apoyo para la producción de alimentos en el departamento (Universidad de Los Llanos, USAID y Purdue University, 2017).

Sin embargo, el departamento carece de estudios que permita conocer dichas condiciones y que sirva como base para que las organizaciones tengan conocimiento del nivel de acceso que tienen en el mercado, así como de las estrategias que podrían fortalecer para mejorar su situación, lo cual se expresa en la necesidad de generación de conocimiento para elaboración de estrategias y políticas de mayor acceso a mercados para los pequeños productores.

A partir de lo anterior, la hipótesis para este estudio plantea que las asociaciones de pequeños productores logran acceder al mercado agropecuario en diferentes niveles de acceso a partir de las estrategias que desarrollan. En ese sentido, el fortalecimiento de las estrategias incrementará el nivel de acceso, entendiendo que lograr un mayor nivel hace más sostenible a las asociaciones en el mercado.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el propósito de este estudio, es entender cómo acceden los pequeños productores a los mercados agropecuarios. Para ello, se propusieron las siguientes preguntas: ¿cómo acceden las asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios?, ¿a qué mercados agropecuarios están accediendo las asociaciones estudiadas?, ¿qué estrategias usan las asociaciones de pequeños productores para acceder al mercado?, y ¿cuál es el nivel de acceso al mercado que logran esas asociaciones?

# **Objetivos**

## **Objetivo General**

Establecer cómo es el acceso de las asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios, a partir de tres estudios de caso en el departamento del Meta.

## **Objetivos Específicos**

- Caracterizar las asociaciones de pequeños productores agropecuarios bajo estudio.
- Identificar y describir los mercados a los que acceden las asociaciones estudiadas.
- Determinar las estrategias de acceso al mercado que utilizan las asociaciones en estudio.
- Definir niveles de acceso al mercado de las asociaciones en estudio.

## Justificación

El interés de enfocar esta investigación en asociaciones de pequeños productores agropecuarios, se soporta en la importancia que la pequeña producción tiene para el desarrollo del país. A nivel poblacional, los pequeños productores agropecuarios en Colombia son cerca de 2,2 millones de personas, un 20% de la población rural – PR-, que incluyendo a sus familias pueden llegar a representar el 80% de la PR. Estos productores cumplen un importante rol en cuanto la producción agrícola que proviene de ellos, la cual se estima entre el 50% y el 68%, de producción de alimentos para los centros urbanos, pero también bienes para la agroindustria y alimentos destinados para el autoconsumo de sus familias (Leibovich, Botello, Estrada y Vásquez, 2013).

Éste tipo de producción también hace grandes aportes al PIB agropecuario, aunque los históricos muestran un comportamiento decreciente del sector en los últimos años, para el año 2017, la rama de actividad de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca tuvo un importante incremento: para el primer trimestre 7,7%, para el segundo trimestre 4,4% y para el tercer trimestre 7,1% en relación a los mismos periodos en el año 2016, comportamiento que obedeció entre otros, al crecimiento de cultivos como el café (DANE, 2017).

La pequeña producción también es importante para la seguridad alimentaria, pues el grupo de alimentos prioritarios del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional – PSAN 2012 – 2019, incluye productos como arroz, maíz, frijol, arveja, frutas y hortalizas, papa, yuca, plátano, panela, cacao, leche, queso, carne de res, pollo, cerdo, huevos, (Gobierno Nacional, 2012) que para el contexto colombiano tiene un importante aporte por parte de la pequeña producción tanto para el mercado como para el autoconsumo (Leibovich, Botello, Estrada y Vásquez, 2013).

Por su parte, diferentes autores coinciden en que la pequeña producción suele ser más productiva que la producción en grandes extensiones (Lipton, 2009) (Forero, 2012) (Perry, 2013); y (Berry, 2015) hacen un recuento de la literatura sobre este tema, en particular (Berry y Cline, 1979); (Rubio, 1994) y (Lozano, 2007) encuentran evidencias de que dicha relación para el caso Colombiano. Los estudios más recientes sobre el tema en el país son los documentos de (Perfetti, Balcázar, Hernández y Leibovich, 2013) y (Garay et al., 2013), en ese sentido, se considera que éste tipo de producción también contribuye a la competitividad del país (DNP, 2015), así como a las exportaciones de productos como café y cacao.

Sin embargo, los productores agropecuarios y en particular los pequeño productores tienen varias dificultades al momento de acceder al mercado con sus productos. Dichas dificultades están relacionadas a la posición dominante y desmedida de algunos agentes del mercado; la subordinación de la producción de economía campesina a las condiciones impuestas por los mercados; mercados ineficientes en el rol de los intermediarios y en la determinación de precios (Parrado y Molina, 2014); altos costos de transacción y transporte; bajo poder de negociación de los productores; escaso acceso a información de mercados (Varón, 2011; SIC, 2012; Parrado y Molina, 2014) y escasa generación de valor agregado de los productos (SIC, 2012).

Dichas limitantes, impiden que los productores puedan generar mayores ingresos, tener mayor nivel de bienestar, así como participar de manera más activa en el desarrollo del país (Leibovich, Botello, Estrada y Vásquez, 2013). Así pues, el acceso a mercados resulta fundamental para la generación de ingresos de los productores, el mejoramiento de su calidad de vida y hacer más visible a los campesinos en los diferentes eslabones del abastecimiento de productos agropecuarios (Parrado y Molina, 2014).

En ese sentido, el aporte de esta investigación es dar a conocer cómo los pequeños productores agropecuarios acceden al mercado, así como las estrategias que utilizan para ello y los niveles de acceso que logran, con la finalidad de que otras asociaciones puedan replicarlas y que las mismas asociaciones estudiadas tengan parámetros que les permitan evaluarse en términos de su acceso al mercado. En relación a los niveles de acceso al mercado, este estudio aporta conocimiento nuevo en ese tema, pues hasta el momento no son claros dichos niveles, como tampoco desde que dimensiones o

elementos abordarlos. Así pues, este estudio presenta a partir de la consulta a expertos, una batería de criterios y subcriterios que permitieron definir tres niveles de acceso al mercado: “en integración”, considerado como el mayor nivel, “en transición” como un nivel intermedio y “en incursión”, como un nivel básico o inicial de acceso al mercado. La batería de criterios y subcriterios, también permite a las asociaciones poder plantear estrategias de mejora para acceder o mantenerse en el mercado.

Del mismo modo, la aplicación del método AHP para estimar los niveles de acceso al mercado de las asociaciones, es un primer ejercicio que puede profundizarse y generar indicadores que permitan mediciones mucho más objetivas y contundentes que permitan el mejoramiento del acceso a los mercados agropecuarios.

# 1. Marco de referencia

Como marco de referencia y punto de partida de esta investigación, en este capítulo se desarrollan algunos conceptos necesarios como son: el pequeño productor agropecuario, la economía solidaria como marco de la asociatividad, las asociaciones de pequeños productores y los mercados agropecuarios. También, se hace referencia al perfil socioeconómico del departamento del Meta como contexto de estudio.

## 1.1. Pequeño productor agropecuario

El concepto de pequeño productor agropecuario, se ha desarrollado en términos más económicos que de otra índole, para (Forero, 2003 y Obschatko, 2007) son aquellos productores que desarrollan su actividad productiva empleando principalmente mano de obra familiar; (Murmis, 1992; Carballo, 2004; Montaña, et. al., 2007) los describen como grupos heterogéneos de productores que participan de la actividad productiva agropecuaria a pequeña escala y que intervienen en forma directa en la producción, aportando trabajo físico y gestión productiva, no contratan mano de obra permanente y cuentan con limitaciones de tierra, capital y tecnología, también están integrados al mercado y han venido introduciendo intensos cambios en sus actividades productivas para adaptarse a la cambiante demanda de productos agropecuarios, tanto nacional como internacional (Forero, 2003).

Para el caso de este estudio, el concepto de pequeño productor agropecuario, corresponde a un sujeto activo en la economía, que puede generar cambios y transformar su realidad por medio del trabajo (Forero, 2014), es un agente indispensable en el mercado de los productos agropecuarios y fundamental para garantizar la

seguridad alimentaria, capaz de transformar las actividades productivas para adaptarse a la demanda, busca competir, propone estrategias para acceder al mercado, genera y usa información para tomar decisiones.

Es un sujeto resiliente y puede ser eficiente en términos de productividad, competitividad y sostenibilidad, a pesar de las limitaciones presentes en su realidad, es capaz de proponer y aportar soluciones para generar desarrollo local, aprovechando la conformación de organizaciones que le ayuden a superar los retos económicos de su actividad que como individuo le es muy difícil superar.

En Colombia, los pequeños productores se concentran en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Nariño, Cauca y Santander; en estos departamentos se concentra el 71 % de los microfundios del país (Perfetti et al., 2013) citando a (Machado, 1995) y (Acción Social, 2010). De otra parte, el porcentaje del total de unidades productivas campesinas se presenta en mayor medida en los departamentos de Boyacá (98%), Cauca (96%), Nariño (94%), Huila (92%) y Cundinamarca (90%) (Barberi, Garay y Cardona, 2010).

Para el caso del departamento del Meta, donde se encuentran la zona de estudio, la pequeña producción está concentrada principalmente en los municipios de la región del Ariari y del Piedemonte (IGAC, 2012)<sup>1</sup>, donde predominan productos como el cacao, café, maíz, arroz, plátano y frutales (Fedearroz, 2011), ganadería para la producción de carne y leche; siendo de destacar la producción lechera en los municipios de Acacias y Guamal, como también la producción porcícola y piscícola en esta zona (ESAP, 2005). Por su parte, en la Altillanura los pequeños productores agropecuarios también están integrados al mercado y hay una alta viabilidad de la agricultura familiar, también hay una importante producción agropecuaria a gran escala (Forero, 2014; Forero, Yunda, De Vargas, Rodríguez y León, 2015).

---

<sup>1</sup> Atlas de la Distribución de la Propiedad Rural en Colombia. Mapa Distribución de la Propiedad Privada según Categoría de Tamaño. Pág. 319.

## 1.2. Economía solidaria

Desde la década de los 80, de acuerdo con (Parrado, 2013) se ha venido hablando de la Economía de la Solidaridad o Economía Solidaria, como un discurso alternativo frente a las estrategias de desarrollo y reducción de la pobreza enmarcadas en el crecimiento económico y la productividad, la economía solidaria se presenta así, como un modelo económico alternativo basado en la solidaridad.

El Sistema de Economía Solidaria según la ley 454 de 1998 esta conformado por las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, debido a que son las entidades que reportan ante la Superintendencia de Economía Solidaria. Sin embargo, según (Dávila, 2008) al únicamente tener en cuenta las empresas solidarias con actividad económica que hay en el país, esta visión se le puede denominar como la visión estrecha. Posteriormente, el país tomó una visión más amplia de lo que debe considerarse como una organización solidaria, y a partir de entonces se encuentran no solo las empresas solidarias con actividad económica sino también las que impulsan el desarrollo, y a esta visión se le conoce como visión ampliada del sistema de economía.

La economía de la solidaridad según (Razeto, 1989) es una formulación teórica de nivel científico, desarrollada desde experiencias prácticas que comparten algunos rasgos constitutivos de solidaridad, mutualismo, cooperación y autogestión, por la comunidad o por los trabajadores, en ese sentido, (Fajardo, Cabal y Donneys, 2008), consideran a la economía solidaria como una alternativa de desarrollo económico y como un modo de hacer economía que implica comportamientos, relaciones y estructuras especiales en los planos de la producción, la distribución, el consumo y la acumulación de riqueza.

En Colombia, la economía solidaria de acuerdo a la ley 454 de 1998, se considera como *“un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”* (UAEOS, 2017).

Otros conceptos de referencia para este estudio en el marco de la economía solidaria son el de organizaciones solidarias y el de asociatividad. Al respecto, (Razeto, 1993)

define las organizaciones solidarias como *“polivalentes y multiactivas que combinan actividades de carácter económico, social, político y cultural como parte de su propio funcionamiento y dinámica”*, en ese sentido, presenta relaciones más articuladas y estrechas entre lo político, lo social y lo económico que en lo convencional se tratan de manera separada.

Por su parte (UAEOS, 2017) define para Colombia a las organizaciones solidarias como *“todas aquellas formas de organización formal y no formal que sin ánimo de lucro buscan el beneficio social basando sus prácticas en la solidaridad y la cooperación, dichas organizaciones conforman el sector solidario”*, también define la asociatividad como: *“un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo en común”* (UAEOS, 2017). Bajo ese marco, los productores agropecuarios sujetos de este estudio, se organizan en asociaciones de productores.

### **1.2.1. Asociaciones de pequeños productores agropecuarios desde una mirada económica**

Las asociaciones son una de las posibles formas jurídicas de organización de los productores, caracterizada por el hecho de estar constituidas con una base voluntaria (Romero, 2009), conformadas por pequeños y medianos agricultores, con fines de prestación de algún servicio de producción, comercialización o suministro de alimentos de consumo a los asociados (Mendoza, 1991).

Las asociaciones de productores como organizaciones rurales formales, realizan actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local, con el fin de aumentar los ingresos de sus miembros según (Rondot y Collion, 2001), y son una de las formas jurídicas organizativas que les posibilitan competir en los mercados e integrar la producción y la comercialización, con el fin de lograr economías de escala y con ello competitividad de acuerdo con (Romero, 2009), para (Bachenheimer, 2016) además busca hacer el mercadeo de productos agropecuarios y a su comercialización en los centros de consumo.

Por su parte, la (UAEOS, 2017) define para Colombia que una asociación de productores agropecuarios es *“la persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida o que se constituya por campesinos o por productores agropecuarios, que tiene como*

*objeto principal la interlocución con el Gobierno Nacional en materia de reforma social agraria, crédito agropecuario, mercadeo, comercialización y asistencia técnica agropecuaria". El Decreto 2716 de 1994 regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas.*

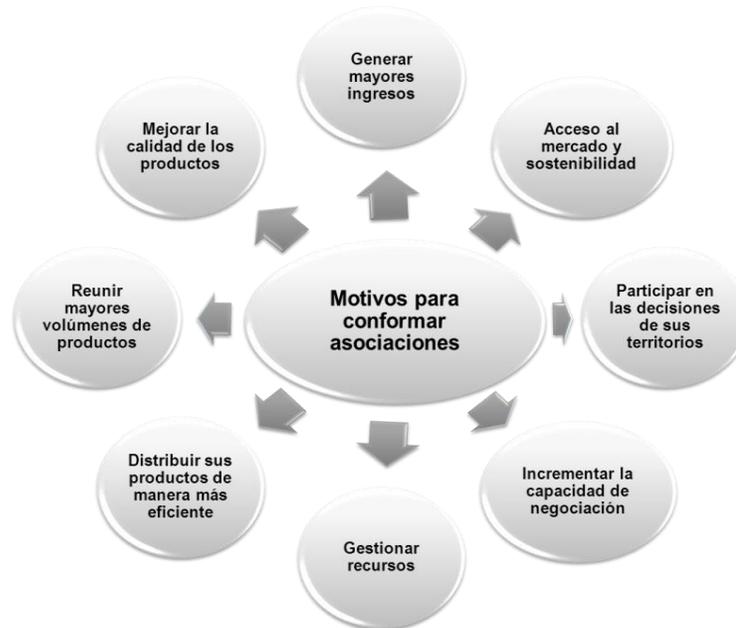
De acuerdo al Registro Único Socio Empresarial – RUES-, a 31 de diciembre de 2016, se encontraban 2.342 asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales renovadas y activas 7.598; para el departamento del Meta se renovaron sólo 29 de estas asociones (UAEOS, 2017). No se conoce cuantas de ellas se organizaron con el fin de acceder al mercado, sin embargo, las asociaciones en si mismas son una estrategia para vincularse a él.

### **Motivos asociados al mercado de los pequeños productores para conformar asociaciones**

En este apartado, se muestran los motivos relacionados al acceso al mercado por los cuales los productores se organizan en asociaciones, no con el ánimo de desconocer que existen otros motivos para la asociatividad, de índole social, política, cultural e incluso religiosa, sino para enmarcar los límites del estudio.

Algunos pequeños productores agropecuarios, buscan formar organizaciones con el fin de conseguir beneficios mutuos y superar dificultades relacionadas al mercadeo y comercialización de sus productos (FAO, 2010; Codespa, 2012). Pues, la organización de una manera cooperativa, que puede ser vertical, horizontal o en conglomerados, permite que a los productores lograr objetivos comunes, como acceder a beneficios de programas estatales o de entidades de cooperación, a reducir costos, producir a mayor escala y a generar control en procesos y calidad en los productos, además también les permite la participación y la integración social (Tamayo y Piñeros, 2007).

**Figura 1.1:** Motivos relacionados al mercado para conformar asociaciones de productores agropecuarios



Fuente: elaboración propia

Además de producir para el autoabastecimiento (Rondot y Collion, 2001), (Romero, 2009), los pequeños productores están orientados a producir para el mercado y una de sus principales motivaciones para asociarse es la de generar mayores ingresos. Es así, que mediante la asociación, los productores buscan facilitar el acceso a los mercados y mantenerse en ellos, ya que pueden reunir volúmenes y mejorar la calidad de sus productos y distribuirlos de forma más eficiente. La organización permite la participación de los pequeños productores en distintos ámbitos de interés, e incluso en la toma de decisiones sobre sus territorios (Beltrán, 2011).

De otro modo, los productores recurren al asociativismo para asumir el riesgo económicos en forma grupal (Romero, 2009). Como se ha mencionado, la organización en si misma facilita el acceso al mercado y así es una forma de obtener ingresos, además, la organización es un mecanismo de los pequeños productores para gestionar recursos que ayuden a mantener y mejorar los procesos de producción y comercialización frente a mercados cada vez más competidos (Beltrán, 2011).

Otro motivo para la consolidación de formas asociativas de pequeños productores, radica en aumentar el poder de negociación, incrementando los volúmenes de productos ofrecidos y la periodicidad en la entrega de los mismos, mejorando el precio de venta y adquiriendo insumos al por mayor, lo cual reduce los costos. De esa forma pueden enfrentar la posición dominante de los compradores y la inequidad en la distribución de márgenes, así como la poca acumulación de excedentes por parte de los productores (Crece, 2014).

### **1.3. Mercados agropecuarios**

El mercado lo conforman un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio, esos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio con unos oferentes (Kotler y Armstrong, 2007; Ferrell y Hartline, 2012). Además, los mercados incluyen medios físicos y servicios en torno a un producto o productos determinados, que hacen posible que tanto vendedores como compradores, puedan realizar acciones necesarias para comprar y vender dichos productos (Álvarez y Sánchez, 2014).

Para el caso del mercado agropecuario, (Andrade, 2017) propone que es *“el espacio o contexto donde se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de productos agrícolas, pecuarios, acuícolas, pesqueros y forestales, entre unos agentes compradores que los demandan y tienen la capacidad de adquirirlos, y unos agentes vendedores que los ofrecen. Además el mercado puede desarrollarse de manera presencial o virtual”*.

Esta definición encierra de manera muy concreta lo que es un mercado agropecuario, sin embargo es necesario poner en contexto que el mercado agropecuario colombiano es de tipo imperfecto, por lo cual, tanto el pequeño productor, como el consumidor final, se ven afectados, el primero porque el pago que recibe por sus productos es impuesto por los mayoristas, y el segundo, porque es quien paga el precio final (CRECE, 2014). Las fallas del mercado, además impiden que los productores puedan generar más ingresos, tener mayor bienestar, tener una participación exitosa en el mercado y en consecuencia, constituirse en una clase media rural que participa activamente en el desarrollo del país (Leibovich, Botello, Estrada y Vásquez, 2013; Parrado y Molina, 2014).

### **1.3.1. Canales de comercialización de productos agropecuarios**

De otra parte, la separación geográfica entre productores y consumidores hace necesaria una función que acerque los productos desde los lugares de origen hasta los lugares de consumo, (Aponte, 2010) desde esta perspectiva, los canales de comercialización son el conjunto de relaciones y agentes que permiten poner un producto a disposición del consumidor, en la cantidad demandada, en la presentación requerida, en el momento que lo necesita y en el lugar que desea, a partir de un conjunto de actividades como: el acopio, el transporte, la distribución, el acondicionamiento, la información y la comercialización.

En ese sentido, los agentes que participan en dichas canales cumplen funciones necesarias y particulares, y de acuerdo a ellas, un canal puede ser directo o indirecto. Es directo si la relación entre el productor y el consumidor no requiere intermediación; pero es indirecto cuando en la relación productor consumidor hay intermediación. Del mismo modo un canal de comercialización puede ser largo o corto de acuerdo a los agentes intermediarios presentes.

### **1.3.2. Mercados para pequeños productores agropecuarios**

En Colombia se presentan dos grandes tipos de mercados agropecuarios: un mercado tradicional, que incluye mercado interno y de exportación, y un mercado de productos alternativos (Crece, 2014). En los dos, existe una alta participación de la economía campesina (Forero, 2014), tanto para mercado interno, como para productos de exportación como el café y el cacao, en los dos sistemas, la producción familiar y la pequeña producción de son alta representatividad.

Los *mercados tradicionales*, incluyen canales de comercialización donde habitualmente los productores agropecuarios comercializan sus productos, como plazas de mercados municipales, centrales de abasto, acopiadores, entre otros. En cuanto a *los mercados alternativos*, son canales de comercialización con una opción interesante en la integración de los pequeños productores, partiendo de la base de que se estructuren políticas públicas que les permita la participación en ese tipo de mercados, pero incluyendo también la organización de los productores, y la mejora de la calidad de los productos (Molina, 2012), así como su diferenciación.

De otro modo, *los mercados alternativos* surgen a partir de la preocupación por los efectos negativos en la salud humana, causados por los alimentos producidos bajo los criterios de la agricultura intensiva, herencia de la revolución verde, lo cual ha tenido un efecto directo sobre estos mercados, ya que además de ser solidarios, están dirigidos a la agricultura orgánica o similares, de ese modo, los consumidores valoran la compra directa y el esfuerzo de los pequeños productores por ofrecer alimentos en cuyo proceso productivo no se aplicaron agroquímicos, no utilizan organismos genéticamente modificados (OGM) y en el caso de la cría de animales (bovino, aves, porcino, peces, etc.), éstas se hacen bajo prácticas éticas (González, 2006).

En Colombia, se conocen algunos *canales alternativos*, siendo unos más representativos que otros en relación a la frecuencia con que los productores participan en ellos, son: mercados orgánicos y solidarios, mercados mutuales, canastas solidarias, mercados institucionales, y mercados campesinos (Gutiérrez, 2012). Por su parte, *los mercados campesinos* son organizados por las propuestas de grupos de consumidores, en la búsqueda de hacer contacto directo con organizaciones campesinas, y reducir así la participación de los intermediarios; entre otras motivaciones con el sentido de pagar un precio justo, de tal modo, que permita cubrir los costos de producción y un margen de ganancia para los productores, así como un precio al consumidor sin el margen de intermediación (Parrado y Molina, 2014).

### **1.3.3. Estrategias de mercadeo**

Una estrategia constituye un aspecto relevante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización (Contreras S, 2013), pues hay recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, que deben ser aprovechadas de forma óptima en torno a las oportunidades, evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas trazadas (Albuquerque, 2001).

Asimismo, la estrategia se puede considerar como una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas y productores luchan por lograr mantenerse en el mercado

utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el mercado (Contreras S, 2013).

Por su parte, las estrategias de mercadeo son el desarrollo de planes de juego más específicos que una organización diseña y utiliza para conectar productos y mercados en formas que cumplan los objetivos organizacionales y los de los clientes. El diseño de esos planes de juego, se conoce como plan de mercadeo, y proporciona la descripción de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones para tener mayor oportunidad de éxito en el mercado (Ferrell y Hartline, 2012).

Para desarrollar una estrategia de mercadeo, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de mercadeo con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre otros oferentes en el mercado (Ferrell y Hartline, 2012).

Para formular estrategias se pueden tener en cuenta tres tipos genéricos de estrategias. Estas estrategias son coherentes con las estrategias funcionales o de mezcla de mercadeo.

**Tabla 1-1:** Estrategias de mercadeo

Estrategias genéricas	Estrategias funcionales a partir de la mezcla de mercadeo
<p><b>Enfoque</b> Concentrarse en uno o más segmentos del mercado, en vez, de participar en todo el mercado.</p>	<p><b>Estratégica de segmentación de mercados y de mercados meta</b> La segmentación es el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. El mercado meta es la definición del mercado al cual la organización va acceder, a partir de identificar: sus características (demográficas, geográficas, psicográficas y valores), necesidades básicas, deseos, preferencias o requerimientos, hábitos y preferencias de compra, características de consumo o desecho.</p>
<p><b>Diferenciación</b> Desempeño superior en alguna área. La empresa cultiva aquellos atributos que</p>	<p><b>Estrategia de producto</b> Todas las estrategias orientadas a los productos de la organización, como ofertar productos con atributos diferenciales o diversos.</p>

<p>le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de negocio.</p>	<p><b>Estrategia de promoción y comunicación</b> Las actividades promocionales son necesarias para comunicar las características y beneficios de un producto a los mercados meta atractivos. Las comunicaciones de marketing incluyen difundir y compartir un significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos y como organizaciones o entre los individuos y las organizaciones. Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) se refieren al uso estratégico coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales con el fin de asegurar un impacto persuasivo sobre los clientes actuales y potenciales de la organización.</p>
<p><b>Liderazgo total en costos</b> Busca obtener menores costos de producción y distribución. Está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado.</p>	<p><b>Estrategia de fijación de precios</b> Establecer el precio de un producto de tal manera que ese precio cubra los costos del producto que la organización invirtió y permitan la generación de utilidades, al mismo tiempo que ese precio es atractivo para los clientes.</p> <p><b>Estrategia de distribución y cadena de suministro</b> La estrategia de distribución proporciona utilidad de tiempo, lugar y posesión al consumidor y a los compradores de los productos. Sin una buena distribución los compradores no podrían adquirir bienes y servicios cuando y donde los necesitan, así como la organización tampoco tendría las utilidades esperadas, así como una mayor captación del mercado. La cadena de suministro es la integración del canal, por medio de los vínculos informativos, tecnológicos, sociales y estructurales, la meta de la integración del canal es crear una red de colaboración llana entre proveedores, vendedores, compradores y clientes. Cuando se efectúa en forma correcta, este nivel de integración da como resultado una organización extendida que administra el valor coordinando del flujo de información, bienes y servicios en forma ascendente y descendente en la cadena de suministro.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en (Kotler, 2001) y (Ferrell y Hartline, 2012)

## 1.4. Estudios relacionados al acceso de pequeños productores a los mercados agropecuarios

Varios estudios de caso han descrito el acceso de pequeños productores a los mercados agropecuarios y han servido de estado del arte y referente para esta investigación.

### ¿Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados?

En 2012, bajo el marco de El Programa de Conocimientos sobre la Capacidad de Toma de Decisiones y de Acción de los Pequeños Productores Agrícolas en el Mercado Globalizado, un plan conjunto del IIED y HIVOS, se presentó el informe que buscaba responder a ¿Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados? (Muñoz y Viaña, 2012), de dicho estudio, se concluye:

Muchos de los temas que se plantearon en el programa, en especial el de síntesis global, son generalizables y hacen a la problemática de millones de pequeños productores a nivel global comunes sin saberlo ni tener conciencia de ello. *“Los pequeños productores salen y entran de estas organizaciones, de la misma manera como lo hacen de diversos mercados –formales e informales– como parte de su estrategia de mantenerse vigentes en varios frentes, sorteando así los problemas y las adversidades.”*

*“Los pequeños productores son actores económicos con lógicas económicas propias basadas en redes productivas y comerciales de parentesco que les permiten establecer negocios y cadenas de comercialización flexibles, confiables y de bajo costo. En esa lógica económica, las así llamadas “informalidad” y “pluriactividad” no corresponden a una categorización que da o quita legitimidad y profesionalismo a sus actividades económicas y productivas de los productores.”*

### **Agricultura familiar y acceso a los mercados**

En el 2013, se desarrolló el Seminario-Taller realizado por la Oficina Sub-regional de FAO para Mesoamérica, donde se presentó el documento: agricultura familiar y acceso a los mercados (Hruska, 2013), que tuvo como objetivo, promover, apoyar y colaborar con el pequeño productor para incentivar su acceso a los mercados.

Se identificaron acciones y actores involucrados en las soluciones que estimularían la actividad de los pequeños productores, ese encuentro permitió conocer los problemas prioritarios en este tipo de experiencias, las causas y efectos de los mismos y, sobre todo, las soluciones a partir de temas principales: producción, organización, relación productora – intermediarios y comercialización.

El estudio se hizo a través de estudios de caso, y las principales conclusiones estuvieron relacionadas a: eliminar el analfabetismo rural es uno de los pasos más importantes para lograr el acceso a los mercados; necesidad de capacitación técnica, administrativa y organizacional, cómo factores detonantes que impulsan al productor a entrar en sistemas más organizados y justos de mercadeo; necesidad de un sistema de información agropecuario; necesidad de elaborar contratos donde el productor se comprometa a entregar de acuerdo a la calidad, cantidad y tiempos requeridos, pero que también denote la corresponsabilidad del intermediario de asumir riesgos y pérdidas en la producción; la necesidad de ampliar la cobertura a un amplio sector de pequeños

productores que no son sujetos de crédito debido a las condiciones precarias en las que producen.

### **Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante**

También en el año 2013, se publicó el informe “Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante”, (Vorley, Barnett y Del Pozo, 2013), bajo el marco de El Programa de Conocimientos sobre la Capacidad de Toma de Decisiones y de Acción de los Pequeños Productores Agrícolas en el Mercado Globalizado, un plan conjunto del IIED y HIVOS. Donde se realizaron estudios de caso de África, Asia y América Latina.

Dicho informe tuvo como objetivo contribuir a la reformulación del debate sobre el futuro de los pequeños productores agrícolas a partir del estudio sobre la capacidad que tienen estos para tomar decisiones y de actuar. Parte de la hipótesis de que, al tratar a los pequeños agricultores como víctimas o beneficiarios, de los programas destinados a esa población, pasan por alto el papel de los productores como agentes económicos activos por mérito propio.

Las conclusiones del informe fueron: en la mayor parte de África, Asia y América Latina los mercados alimentarios informales continúan siendo predominantes. Los canales informales son flexibles y conectan a productores pobres con consumidores pobres. Aunque se incrementen las oportunidades en el mercado, *en las siguientes décadas la agricultura comercial no constituirá el camino a seguir para muchos productores. Probablemente la próxima generación no vea tantos agricultores, y mucho menos agricultores de tiempo completo, ya que la juventud habrá pasado el punto más elevado de su nivel demográfico en la mayoría de las regiones y buscará trabajo fuera del sector agrícola.*

Los mercados locales, nacionales y regionales están ofreciendo posibilidades cada vez mayores a los productores, más allá de las cadenas globales de oferta. La creciente demanda de alimentos incluido el crecimiento de los mercados urbanos, el comercio transfronterizo y los grupos de consumidores de clase media que exigen una mayor

calidad e inocuidad alimentaria, estimula la competencia por la oferta y atrae a más comerciantes hacia el campo.

### **Mercados locales y las ferias libres, el caso de Chile**

En 2014 la FAO, publica en el libro *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de Política*, un estudio relacionado a los mercados locales y las ferias libres, el caso de Chile (Contreras, Krivonos y Saéz, 2014), en este estudio, se partió de la hipótesis que para apoyar la inserción de la agricultura familiar en los mercados, se requiere un sistema de producción y comercialización más coordinado, capaz de transmitir información desde el consumidor al productor y viceversa, y capaz de responder en forma rápida frente a problemas sanitarios u otros cambios en las demandas de los consumidores. En ese sentido, sugiere la urgencia de buscar opciones para que los agricultores familiares accedan en forma conveniente a los mercados, para lo que se deberán desarrollar políticas públicas adecuadas.

Como conclusiones, se obtuvo que *“los principales impedimentos para la mayor integración de los pequeños y medianos agricultores en Chile a los mercados destacan el bajo nivel de habilidades empresariales y falta de visión de mercado por parte de los productores, poca disposición a asociarse para acceder a mercados nuevos (o generar mercados propios como ferias de agricultores), problemas de formalización y escasos instrumentos de apoyo del Estado para la comercialización, entre otros”*.

Además, que *“es factible pensar que el desarrollo de mercados locales, especialmente en la modalidad de ferias libres, es un importante instrumento para lograr este objetivo”*. También, se concluyó que *“un enfoque que prioriza el desarrollo de los mercados locales (y las alianzas productivas entre los eslabones del canal como su herramienta principal), debe contener el diseño de acciones concretas de organización, coordinación, negociación y concertación entre varios de los actores de una cadena”*.

Así como que, *“los productores individuales deben recibir la motivación, el impulso y la asesoría técnica para fortalecer sus lazos organizacionales, posibilitándoles abordar un problema de manera conjunta y más eficiente, integrándose en un encadenamiento de toda la producción y los servicios en forma vertical y horizontal”*. También se identificó que *“es necesario integrar la mirada territorial a las nuevas políticas de Estado relacionadas a la alimentación, para satisfacer las demandas actuales de una población cada vez más informada y empoderada”*.

### **Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial de la agricultura familiar y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en el Perú**

En 2016, el IICA realizó bajo el marco del proyecto "Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados", cuyo objetivo es mejorar las condiciones y posibilidades de acceso a los mercados de la agricultura familiar y la pequeña agroindustria local, el estudio "Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial de la agricultura familiar y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en el Perú" (Cheng Portales, 2016).

Dicho estudio partió de la caracterización de comercialización agraria en el Perú. Las conclusiones a las que llegó el estudio son: la legislación alrededor de los circuitos cortos aun es difusa, y lejos de ser acabada o con una coherencia completa; si bien los circuitos cortos son una manera interesante de vincular al productor y al consumidor, es claro que no todos los productores tienen la capacidad de vender, y que, salvo algunas excepciones, la venta directa (que es minorista, por lo general) no permite llevar al mercado grandes volúmenes. También se debe considerar que las funciones que dejan de realizar los intermediarios tienen que asumirlas los productores o, en su defecto, los consumidores mismos, como pasa en el caso de las canastas de consumidores.

Además, se recomienda mantener el circuito comercial tradicional como una posibilidad, permite vender productos de ciertas calidades, y, sobre todo, por volumen. En relación al fortalecimiento institucional se concluyó que existe aún mucho por hacer en cuestiones de innovación, tanto a nivel de producto, así como también la adaptación de productos a mercados específicos y la innovación de la comercialización misma, como las ventas por internet, las canastas de consumidores, entre otras.

*"Las organizaciones, las cooperativas que tienen éxito en lo que se refiere al aumento del número de sus miembros y a los beneficios que les ofrecen con frecuencia han demostrado una gran capacidad de adaptación a las exigencias del mercado, a la vez que prestaban servicios a sus afiliados. En la medida en que aumenta la competencia, sus objetivos de negocios y sociales las llevan a reinventarse repetidas veces a sí mismas".*

## **Mercados campesinos: modelo de acceso a mercados y seguridad alimentaria en la región central de Colombia**

En 2014, se publica el libro “Mercados campesinos: modelo de acceso a mercados y seguridad alimentaria en la región central de Colombia” (Parrado y Molina, 2014), resultado del convenio entre la Universidad Nacional de Colombia y OXFAM, que buscaba responder a la interrogante ¿es posible convertir el acceso a los mercados para los campesinos y campesinas en una oportunidad que les permita mejorar sus condiciones de vida y beneficie a los consumidores urbanos de alimentos?.

Por medio de un proceso de investigación participativo en torno al proceso Mercados Campesinos en la Región Central de Colombia entre los años 2011 y 2014, los autores concluyen que: *“en el contexto de la heterogeneidad de la agricultura campesina y de sus organizaciones, no hay un modelo único de acceso a mercados y tampoco hay políticas de aplicación general, aunque sí se puede generar y construir una diversidad de opciones que podrían ser exitosas si cuentan con políticas de respaldo”.*

La cooperación internacional es muy importante en su papel de apoyo transitorio a las iniciativas públicas y las organizaciones campesinas. Pero, estos procesos deben avanzar hacia la autonomía y autogestión de las organizaciones, de manera que los apoyos de la cooperación internacional cumplan sus propósitos con un enfoque de acompañamiento transitorio que sepa interpretar la dinámica de esos procesos y el momento oportuno de la salida.

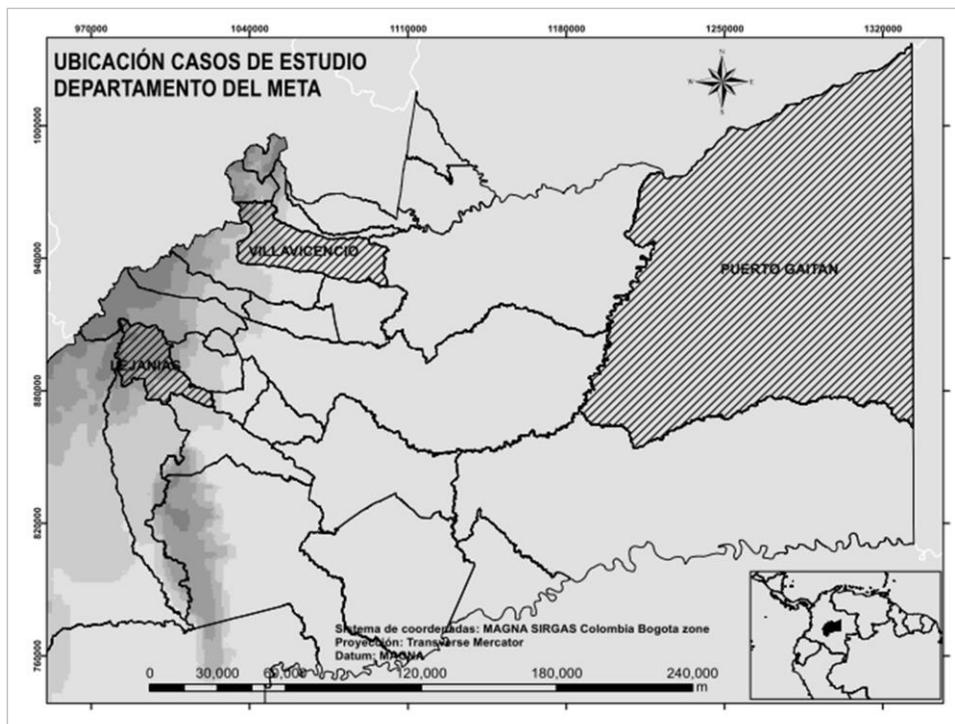
El modelo de mercados campesinos tiene un importante impacto en la apertura de alternativas y de espacios para contribuir al desarrollo de la economía campesina. *“En estos mercados predomina una agricultura familiar dinámica por su articulación, no sólo al mercado de productos, sino también al de insumos y al de crédito. Esta dinámica va acompañada de procesos de gestión y de logística que no dejan de ser complejos y que están asociados a la presencia activa de los productores en diferentes canales de comercialización, en los que se reconoce hoy en día su aceptación y su posicionamiento por parte de los compradores, bien sea consumidores finales o comerciantes de plazas de mercado y tiendas fruver.”*

## 2. Metodología

### 2.1. Zona de estudio

La zona de estudio comprende los municipios de Lejanías (Región del Ariari); Puerto Gaitán (Altiplanura); Villavicencio (Piedemonte) en el departamento del Meta, ubicados en tres de las cinco subregiones geográficas del departamentos.

**Figura 2-2:** Zona de estudio



Fuente: elaboración propia

### **2.1.1. Actividad económica de los municipios donde se ubican los casos de estudio**

#### **Caso de estudio 1: Asociación de productores de Puente Abadía – APPA**

**Municipio Villavicencio:** está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento, en la margen izquierda del río Guatiquía. Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C. (Alcaldía municipal de Villavicencio, 2016). Es el centro comercial más importante de los Llanos Orientales, centro de acopio y abastecimiento de la Orinoquia colombiana, a la vez que es el principal municipio productor de petróleo y gas, sin embargo, la mayoría de los empleos se están generando en la actividad comercial y de servicios. Entre los cultivos más representativos en Villavicencio se tienen el arroz, el maíz y la soya; este municipio es el principal productor de arroz en el Meta. Cuenta con otros cultivos como la palma de aceite, el plátano, el algodón, el café y los cítricos (Alcaldía municipal de Villavicencio, 2016).

#### **Caso de estudio 2: Asociación campesina de Planas - Asocampos**

**Municipio Puerto Gaitán:** ubicado en la zona de Altillanura, limita por el norte con el departamento de Casanare; por el sur con los municipios de Mapiripán y San Martín, por el oriente con el departamento del Vichada y por el occidente con los municipios de Puerto López y San Martín, tiene una extensión de 17.499 km<sup>2</sup>, su temperatura es de 28°C. Las actividades agropecuarias predominantes del municipio son la ganadería, en mediana escala la agricultura, en menor escala la pesca artesanal, así como la industria. En la agricultura se destacan los cultivos de maíz, plátano, yuca y palma africana. El turismo es otra actividad de alta importancia para el municipio, el petróleo corresponde al 90% de sus ingresos anuales (Alcaldía municipal de Puerto Gaitán, 2016).

#### **Caso de estudio 3: Asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari**

**Municipio Lejanías:** ubicado en la región de Ariari, limita al norte con los municipios de Cubarral y El Castillo, al oriente con Granada y El Castillo, al occidente con el municipio de Mesetas y al sur con San Juan de Arama. Tiene una extensión de 788 km<sup>2</sup>, se encuentra entre 670 y 750 msnm y tiene una temperatura media de 26°C. En su desarrollo económico, el sector agrícola tiene mayor relevancia que la ganadería. Los cultivos más representativos son: cítricos, guayaba pera, cacao, café, frijol, maracuyá,

piña, mora, aguacate, soya, papaya, lulo, plátano, caña panelera, maíz tradicional, maíz tecnificado, arazá, noni, piscicultura y avicultura (Alcaldía municipal de Lejanías, 2016).

## **2.2. Diseño metodológico**

Esta investigación es de tipo cualitativa exploratoria, descriptiva y explicativa, no experimental abordada a partir del método de estudio de caso. Se eligió el método de estudio de casos, por considerarse óptimo para esta investigación, pues su finalidad es comprender a profundidad cómo funciona el caso en todas o algunas de sus dimensiones, para llegar a un conocimiento nuevo, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales halladas entre ellas, en un contexto natural y concreto (Barrio del Castillo et al., 2004). Además el método es particularmente válido para estudios que buscan resolver el cómo de una situación de la cual el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos (Ramírez, 2014).

### **2.2.1. Criterios de selección de las asociaciones a estudiar**

Para elegir las organizaciones a estudiar, se definieron los siguientes criterios:

- Las asociaciones de productores deben pertenecer a una de las tres regiones geográficas del departamento del Meta. Pues se requiere al menos una de Piedemonte, una de Altillanura y una del Ariari.
- Los productores de la asociación deben ser pequeños productores de economía campesina (producción a pequeña escala).
- Las organizaciones de pequeños productores agropecuarios deben estar formalmente constituidas.
- Las asociaciones de productores deben estar integradas al mercado (local, regional, nacional o internacional o a varios de ellos).
- Los productores deben tener la voluntad y el deseo de participar en el estudio.
- Las asociaciones de productores deben estar activas al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos.

### **2.2.2. Casos de estudio**

**Caso Piedemonte:** ubicado en el municipio de Villavicencio, se seleccionó la Asociación de productores de Puente Abadía- APPA, ubicados en la vereda que lleva el mismo nombre, son productores de frutas, huevos, plátano y café orgánico principalmente.

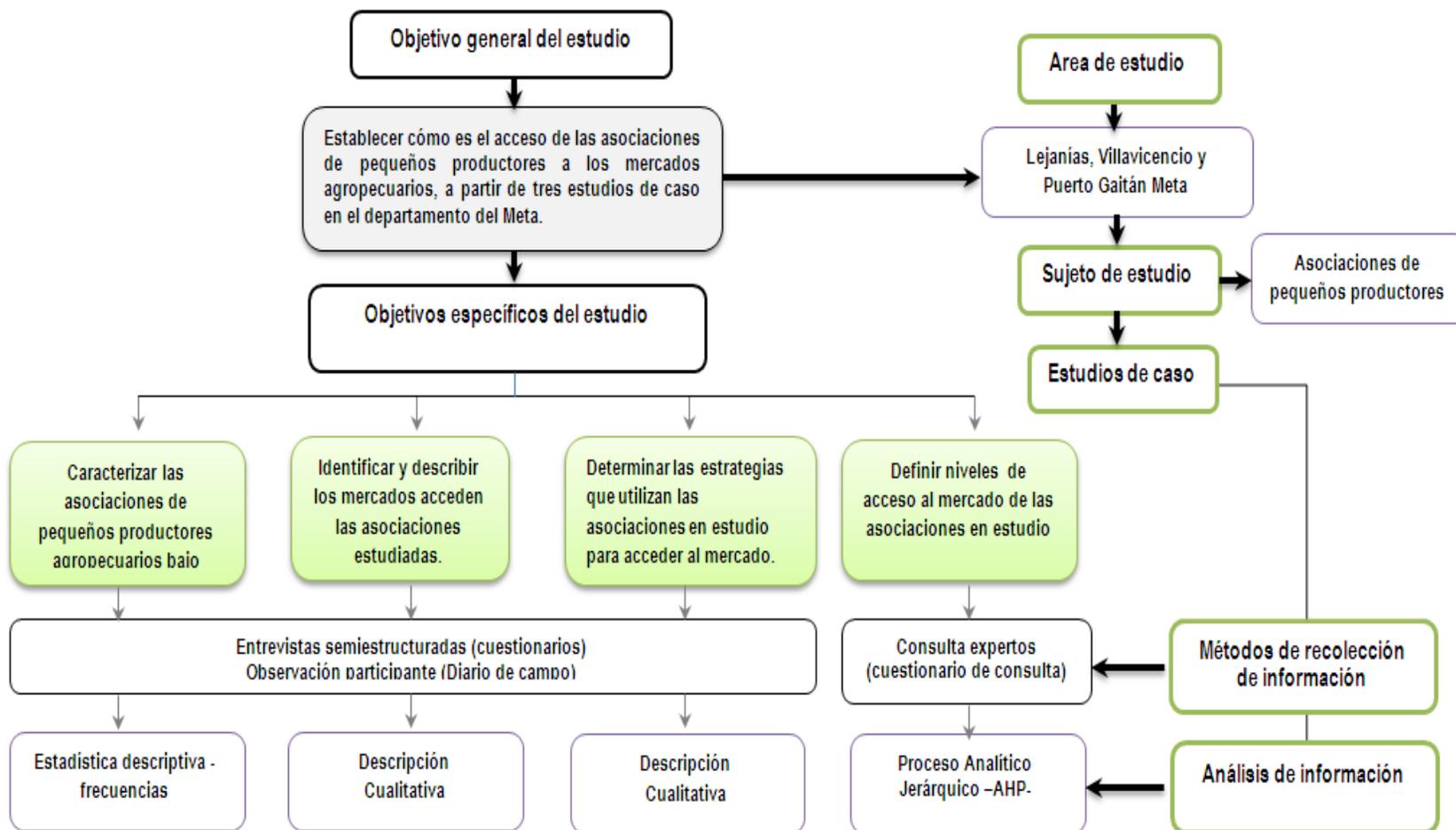
**Caso Ariari:** la asociación de agro empresarios del Ariari -Agroempari, integra productores del municipio de Lejanías, productores de plátano, cacao y frutales, ubicados en diferentes veredas de este municipio.

**Caso Altillanura:** asociación campesina de Planas - Asocampos, ubicados en el municipio de Puerto Gaitán en la vereda Planas, son productores de yuca, plátano, frutales, carne de res y cerdo y forestales.

### **2.2.3. Esquema general proceso metodológico**

El siguiente esquema describe el proceso metodológico que se siguió en el presente estudio, a partir del objetivo general, los objetivos específicos, la información requerida y el método de recolección de información a utilizar para lograr cada uno de los objetivos.

**Figura 2-3:** Esquema general proceso metodológico



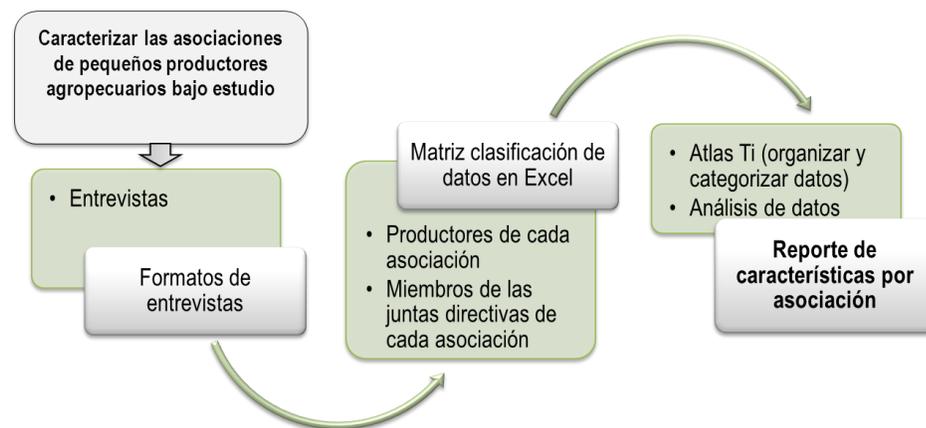
Fuente: elaboración propia

## 2.3. Desarrollo del proceso de investigación en función de los objetivos

En este apartado, se aborda el desarrollo de cada uno de los objetivos de la investigación, con el fin de aclarar uno por uno, los requerimientos de información, las fuentes de información primaria y secundaria, los métodos de recolección de información, la forma de sistematizar y analizar dicha información.

### Objetivo 1: Caracterizar las asociaciones de pequeños productores bajo estudio

Figura 2-4: Esquema caracterización de asociaciones bajo estudio



Fuente: elaboración propia

La caracterización es un ordenamiento conceptual, un tipo de descripción cualitativa con fines de identificación de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso particular (Strauss y Corbin, 2002) y (Sánchez Upegüi, 2010). La caracterización es útil para cualificar el objeto de estudio de una forma estructurada; y posteriormente, establecer el significado sistemático de forma crítica (Bonilla et al., 2009).

En ese sentido, se caracterizó cada una de las asociaciones de productores, con el fin de conocer a profundidad, las particularidades que hacen que la asociación sea el medio para que los pequeños productores puedan acceder al mercado. A continuación, se

abordan algunos elementos básicos de la metodología para lograr dicho objetivo, como: las fuentes de información requerida y los métodos de recolección de datos.

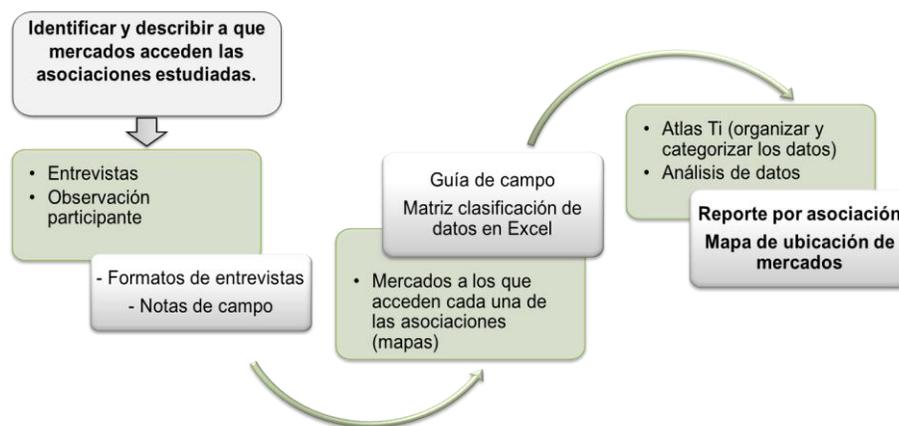
**Tabla2- 2.** Desarrollo del proceso de investigación en función de la caracterización de las asociaciones

<b>Información requerida</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Iniciativa de conformación de la asociación</li> <li>– Número de asociados por asociación</li> <li>– Requisitos para ingresar a la asociación</li> <li>– Antigüedad en la asociación</li> <li>– Financiación de la asociación</li> <li>– Servicios prestados a los asociados</li> <li>– Participación en convocatorias, convenios</li> <li>– Satisfacción de los asociados</li> <li>– Mercados a los que acceden</li> <li>– Productos</li> <li>– Volumen de productos</li> </ul>	
<b>Fuentes de información</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes primarias</b> Productores de las asociaciones bajo estudio y miembros de la junta directiva de cada asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes secundarias</b> Revisión documental, estudios acerca de asociaciones de pequeños productores, informes, artículos, tesis relacionadas a la organización de pequeños productores agropecuarios y su vinculación al mercado.</li> </ul>
<b>Métodos de recolección de datos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas</b> Para la caracterización de las asociaciones bajo estudio, se aplicaron entrevistas a productores seleccionados y a personas de la junta directiva de cada organización. El objeto de la entrevista es identificar las características básicas de la organización y la forma como éstas influyen en el acceso al mercado.  Para la aplicación del instrumento mencionado, se seleccionaron productores de las tres organizaciones, de acuerdo a la voluntad de participar en la investigación, a su antigüedad en la organización y a su vinculación en el mercado. Se usó un cuestionario dirigido a los productores, y otro a los miembros de las juntas directivas de las asociaciones.</li> <li>• <b>Diseño de instrumentos</b> Los instrumentos diseñados para recolectar los datos (formatos de entrevista con preguntas abiertas y cerradas para productores y miembros de las juntas directivas), se diseñaron a partir del objetivo para el cual iba a ser aplicado, además se elaboró un cuadro de triple entrada, con el fin de clasificar las preguntas y los actores a los cuales hacer las diferentes preguntas de las entrevistas.  Los temas que abordan las entrevistas fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Características básicas de la organización:</b> aquí se busca obtener características como: número de asociados a la organización, antigüedad de la asociación, apoyo para su fundación, servicios prestados a los asociados, objetivos de la organización entre otras características.</li> <li>- <b>Estructura interna de la organización:</b> nivel de educación de los asociados, capacidad de manejo de tecnologías de la comunicación y la información.</li> </ul> </li> </ul>	

<p>- <b>Ámbito externo de la organización:</b> participación en convocatorias con entidades públicas o privadas, ejecución de contratos, convenios o eventos, dependencia a entidades públicas y/o privadas, reconocimiento de la organización en la comunidad.</p> <p>- <b>Características de los productores:</b> edades, productos que llevan al mercado, frecuencia de participación en el mercado, volúmenes de producto. Antes de aplicar el instrumento, se realizó una prueba piloto a 10 productores para ajustar el formato.</p>
<p><b>Organización y sistematización de los datos</b></p> <p>Para la organización de los datos primarios obtenidos de la aplicación de las entrevistas, se elaboró una matriz en Excel.. Dicha matriz tuvo como finalidad la organización de datos para poder ser procesados en el software Atlas Ti, y así obtener información para categorizar y analizar.</p>
<p><b>Análisis de la información</b></p> <p>Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas (análisis cualitativo de datos), se utilizó el software Atlas ti.</p>
<p>Fuente: elaboración propia</p>

## Objetivo 2: Identificar y describir los mercados a los que acceden las asociaciones en estudio

Figura 2-5: Esquema identificación y descripción de mercados



Fuente: elaboración propia

Tabla 2-3: Desarrollo del proceso de investigación en función identificar los mercados

Información requerida
- Tipo de mercado al que acceden los pequeños productores (tradicional o alternativo, canal de comercialización)
- Temporalidad del mercado (permanente, temporal)
- Nivel del mercado al que acceden (local, regional, nacional, internacional)
- Ubicación del mercado
- Productos que comercializan

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mercados a los que acceden los productores de la asociación</li> <li>- Forma de pago al producto (temporalidad y cumplimiento)</li> </ul>	
<b>Fuentes de información</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes primarias</b> Productores de las asociaciones bajo estudio y miembros de la junta directiva de cada asociación y mercados a los que acceden los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes secundarias</b> Tesis y artículos relacionados a los diferentes tipos de mercado agropecuario a los cuales acceden los pequeños productores.</li> </ul>
<b>Métodos de recolección de datos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas</b> Se aplicaron cuestionarios de entrevista actores que participan en el proceso de comercialización: productores seleccionados de cada asociación, algunos miembros de la junta directiva y algunos compradores para poder identificar y describir los mercados.  Las entrevistas tuvieron como fin, obtener una descripción profunda de los mercados, desde las diferentes ópticas de los actores que participan en el proceso de comercialización en relación a los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identificación de mercados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre del mercado o del cliente</li> <li>- Ubicación del mercado</li> <li>- Tipo de mercado al que acceden (tradicional o alternativo)</li> <li>- Temporalidad del mercado</li> <li>- Nivel del mercado al que acceden (local, regional, nacional, internacional)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Observación participante</b> Una vez ubicados los mercados a los cuales acceden las asociaciones bajo estudio, se hizo observación e indagación del proceso de comercialización, e identificación y descripción de los mercados a partir de observación del participante para lo cual el investigador asistió a los diferentes mercados en los cuales actuaban las tres asociaciones.  Para recolectar los datos se utilizó un diario de campo.</li> </ul>	
<b>Sistematización de los datos</b>	
<p>Para sistematizar los datos primarios obtenidos de la aplicación de las entrevistas, se elaboró una matriz que clasifica dichos datos por entrevistado y por respuestas, para el caso de este objetivo, se analizaron las respuestas correspondientes a la identificación de mercados.</p> <p>En relación a la observación participante, se usó un diario de campo, donde se consignaron de forma narrativa las notas de la observación, posteriormente se organizó la información de acuerdo a los temas de interés en el programa Atlas Ti, para hacer la descripción, argumentación e interpretación de las notas.</p>	
<b>Análisis de la información</b>	
<p>Para el análisis de la información obtenida (análisis cualitativo de datos), se utilizó el software Atlas ti como apoyo para organizar, clasificar y diagramar la información.</p>	

Fuente: elaboración propia

### **Objetivo 3: Determinar las estrategias de acceso al mercado que utilizan las asociaciones en estudio**

Este objetivo buscó identificar las diferentes acciones que las asociaciones implementaron para poder acceder a los mercados e indagar cuales de ellas son las que les permiten obtener mayor éxito.

**Figura 2-6:** Esquema determinación de estrategias para acceder al mercado



Fuente: elaboración propia

**Tabla 2-4:** Desarrollo del proceso de investigación en función de determinar las estrategias de acceso al mercado

<b>Información requerida</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de estrategia con el mercado</li> <li>- Programas públicos o privados de los que depende las asociaciones</li> <li>- Ventajas de vincularse al mercado a través de la asociación</li> </ul>	
<b>Fuentes de información</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes primarias</b> Productores de las asociaciones bajo estudio y miembros de la junta directiva de cada asociación y mercados a los que acceden los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes secundarias</b> Tesis y artículos relacionados a las estrategias de mercados.</li> </ul>
<b>Métodos de recolección de datos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Observación participante</b> Se realizó observación e indagación de las estrategias de acceso a los mercados, en los mercados identificados, a partir del accionar de las asociaciones de productores.</li> <li>• <b>Entrevistas</b> Se aplicaron cuestionarios de entrevista actores que participan en el proceso de comercialización: productores seleccionados de cada asociación, algunos miembros de la junta directiva y algunos compradores para poder identificar y describir los mercados.</li> </ul>	
<b>Sistematización de los datos</b>	
Para la sistematización de los datos primarios obtenidos de la observación participante se usó una diario de campo y se clasificó la información en el programa Atlas Ti, con el fin de describir el contexto del acceso al mercado de las organizaciones bajo estudio desde los mercados a los cuales están accediendo, las relaciones y situaciones de los productores en ese contexto y cotidianidad.	
<b>Análisis de la información</b>	

Para el análisis de la información obtenida (análisis cualitativo de datos), se utilizó el software Atlas ti como apoyo para organizar, clasificar y diagramar la información.

Fuente: elaboración propia

#### Objetivo 4: Definir los niveles de acceso al mercado de las asociaciones en estudio

Este objetivo tiene como fin determinar tres niveles de acceso al mercado a partir de tres alternativas, donde las asociaciones podrán categorizarse, para poder reconocer que factores deben mejorar para subir de nivel, entendiendo que el nivel superior indica mayor integración al mercado.

**Figura 2-7:** Esquema definición niveles de acceso al mercado



Fuente: elaboración propia

**Tabla 2-5:** Desarrollo del proceso de investigación en función de definir niveles de acceso al mercado agropecuario

Información requerida
<p>Se seleccionaron varios criterios y subcriterios que permitieron determinar el nivel de acceso de los productores de cada asociación en estudio, al mercado en tres posibles alternativas, dichos criterios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sostenibilidad en el mercado</li> <li>– Relacionamiento con el consumidor</li> <li>– Capacidades organizativas para el mercado</li> <li>– Diferenciación de productos de la asociación</li> <li>– Oferta de productos</li> <li>– Dinámica del mercado</li> <li>– Rol del mercado</li> </ul> <p>Por su parte las alternativas son: nivel de <i>incursión</i> en el mercado, nivel de <i>transición</i> al mercado y nivel de <i>integración</i> al mercado.</p>

<b>Fuentes de información</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes primarias</b> Las fuentes primarias son un grupo de expertos cualificados a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores de las asociaciones</li> <li>- Técnicos con experiencia en el tema de acceso a mercados y economía campesina</li> <li>- Académicos con experiencia en el tema de acceso a mercados y economía campesina</li> <li>- Integrantes de la red de consumidores del Meta</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes secundarias</b> Revisión documental de tesis y artículos relacionados al acceso al mercado.</li> </ul>
<b>Métodos de recolección de datos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuestionario de consulta a expertos cualificados</b> Se realizaron dos rondas de consulta, la primera ronda se hizo a manera de prueba piloto para ajustar el instrumento de recolección de datos (cuestionario Anexo D) y sólo se aplicó a 6 de los expertos seleccionados. Por su parte la segunda ronda se hizo con un instrumento ajustado y mejorado y se aplicó a 16 expertos cualificados.  Junto al cuestionario se entregó un material que contenía el desarrollo conceptual de los elementos del modelo analítico jerárquico para determinar el acceso a mercados agropecuarios, el cual resultó de la revisión documental, las entrevistas, la observación participante y la misma consulta a expertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Observación participante</b> Se usó observación participante con el fin de identificar los criterios, subcriterios y alternativas de acceso, a partir de las acciones de los productores de la asociación y la dinámica del mercado al cual acceden y revisión documental.</li> </ul>
<b>Sistematización de los datos</b>	
<p>En un diario de campo, se documentó la información obtenida de la observación participante, con el fin de determinar los criterios, subcriterios y alternativas que permitan definir el nivel de acceso al mercado de las organizaciones bajo estudio desde los mercados a los cuales acceden, las relaciones y situaciones de los productores en ese contexto y cotidianidad.</p> <p>Para la sistematización de los datos primarios que se obtuvo de la aplicación de cuestionarios a expertos, se utilizaron matrices de comparación de acuerdo a la escala de Saaty, que básicamente consolidan las comparaciones por pares de las alternativas, los subcriterios, los criterios y las dimensiones de análisis de acuerdo al método de evaluación multicriterio AHP.</p>	
<b>Análisis de la información</b>	
<p>Los datos obtenidos se ponderan y a partir de evaluación multicriterio método AHP y para el análisis de información se utilizó el <i>software Expert choice</i>, con el fin de obtener los criterios clasificados en las tres categorías mencionadas: nivel de incursión en el mercado, nivel de transición al mercado y nivel de integración al mercado.</p> <p>Finalmente, se clasifica a cada asociación de acuerdo a su caracterización en uno de los niveles de acceso definidos.</p>	

Fuente: elaboración propia

## 2.4. Descripción de los métodos e instrumentos de recolección de los datos

Los instrumentos de recolección de datos, son todas aquellas herramientas que se usaron en campo para capturar los datos necesarios como insumos para el análisis que ayudó al desarrollo de los objetivos, esas herramientas fueron: formato para los diarios

de campo, formatos de entrevistas a productores y a miembros de las juntas directivas de las asociaciones y los cuestionarios de consulta a expertos (Ver anexos C, A, B, y D respectivamente).

### **2.4.1. Diario de campo – observación participante**

El diario de campo es un instrumento que permite al investigador el monitoreo permanente del proceso de observación, consiste en que el investigador toma nota de los aspectos que considera más importantes para el estudio, allí también los organiza, estructura y utiliza para el análisis e interpretación de la información que va recogiendo<sup>2</sup> (Bonilla y Rodríguez, 2005).

El diseño de un diario de campo, implica tres aspectos fundamentales: la descripción, la argumentación y la interpretación (Bonilla y Rodríguez, 2005). Para esta investigación, una primera observación se hizo en el segundo semestre de 2014 y se usó como forma de inmersión inicial en el relacionamiento con los productores de cada una de las asociaciones bajo estudio. Posteriormente, la observación fue una técnica para conocer y recolectar información en el contexto de mercado de cada una de las asociaciones, en esas observaciones se buscó:

- Confirmar o entender mejor las respuestas obtenidas en entrevistas.
- Describir las asociaciones, sus ambientes; asimismo, las actividades que se desarrollan en éstas y las personas que participan en tales actividades.
- Comprender la dinámica de las asociaciones en su ambiente de mercado cotidiano, la vinculación entre personas y los patrones que se desarrollan en torno al escenario de mercado.

---

<sup>2</sup> Diario de campo: es como el cuaderno de navegación en donde se registra todo aquello susceptible de ser interpretado cualitativamente. Reflejar una experiencia por escrito favorece la adquisición y perfeccionamiento de competencias como: capacidad de observación, análisis, escritura, crítica, reconstrucción y la disciplina necesaria para convertir la observación en una posibilidad investigativa que genere nuevo conocimiento y nuevas estrategias de intervención (Londoño, Ramírez, Londoño, Fernández y Vélez, 2009).

- Identificar estrategias para acceder y mantenerse en el mercado.
- Identificar la perspectiva de los consumidores frente a la asociación y sus productos.

### 2.4.2. La entrevista

La entrevista es un diálogo o una conversación con la mezcla de preguntas cerradas, abiertas o ambas<sup>3</sup> (Penalva, Alaminos, Francés y Santacreu, 2015).

#### - **Diseño de entrevistas para el estudio**

Los formularios de entrevista para el estudio fueron diseñados de acuerdo a los objetivos y a los actores a los cuales se entrevistó. En ese sentido, para las entrevistas dirigidas a caracterizar a las asociaciones de productores, identificar sus estrategias de acceso al mercado e identificar criterios orientados al acceso al mercado. Se diseñaron dos instrumentos a saber:

- Cuestionario para entrevistar a los productores de las asociaciones (ver anexo A).
- Cuestionario para entrevistar a los miembros de las juntas directivas de las asociaciones (ver anexo B).

#### - **Muestra para entrevistas a productores de las asociaciones**

La **muestra** para las entrevistas de productores y directivos pertenecientes a las asociaciones estudiadas, hace parte de los *métodos de muestreo no probabilísticos* y **es de tipo intencional y homogénea**. Es intencional en la medida que depende del interés de la investigación y de la disposición de tiempo y voluntad de los productores asociados, y es homogénea, porque las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares.

---

<sup>3</sup> Ese diálogo se hace para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema específico (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010). De igual modo, las entrevistas pueden ser: estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas o abiertas. En las entrevistas estructuradas, el entrevistador busca obtener información con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento, que puede ser un cuestionario o un libreto, prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Entre tanto, las entrevistas abiertas son una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, así, el entrevistador es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido (Hernández Sampieri et al., 2010).

El propósito de la muestra homogénea es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios del grupo social (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), que para el caso son los productores de las asociaciones seleccionadas a partir de un grupo de criterios de selección, mencionados con anterioridad en este documento.

En ese sentido, la muestra se seleccionó a partir de una población de 75 productores de tres asociaciones, y se buscó que al menos la tercera parte de los asociados la población conformaran la muestra, es decir que la muestra debía ser 56% o más de los asociados de las tres asociaciones.

**Tabla 2-6:** Entrevistas realizadas en el estudio

Asociación	No. de productores de la asociación	No. de productores entrevistados	No. de directivos entrevistados	Representatividad de la muestra
Asociación de productores de Puente Abadía - <b>APPA</b>	25	16	5	84% de APPA
Asociación campesina de Planas - <b>Asocampos</b>	25	17	1	72% de Asocampos
Asociación de agro empresarios del Ariari - <b>Agroemparí</b>	25	11	3	56% de Agroemparí
<b>Total entrevistas por las tres asociaciones</b>	75	42	9	<b>68%</b> <b>Muestra representativa</b>

Fuente: elaboración propia

#### - **Prueba piloto – entrevista a productores de las asociaciones**

Una prueba piloto consiste en aplicar los instrumentos de recolección de información a un grupo de personas, con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación (unidades), o a personas que hacen parte de la muestra definitiva, con el fin de someter a prueba no solo el instrumento (formulario para entrevistas), sino también las condiciones y contexto de aplicación y los procedimientos involucrados (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014), con el fin de afinar el instrumento y hacer una correcta aplicación del mismo.

En ese sentido, con el fin de ajustar los formatos de recolección de información, se realizó una prueba piloto a diez de los productores de las tres asociaciones en estudio, que son quienes poseen la mayoría de información necesaria para este estudio. Una vez corregidos y ajustados los formatos, se procedió a realizar las entrevistas definitivas.

### 2.4.3. Cuestionario para consulta a expertos

En cuanto a la consulta a expertos, que tuvo como objetivo definir tres niveles de acceso al mercado, a partir de elementos identificados en las entrevistas a productores, se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas (ver anexo D), a partir de un modelo de análisis jerárquico, de acuerdo al método de evaluación multicriterio AHP.

#### - Muestra de expertos cualificados

Las muestras de expertos son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. Tales muestras son válidas y útiles cuando los objetivos del estudio así lo requieren. (Hernández Sampieri et al., 2010).

Por su parte, un experto cualificado es una persona que tiene experticia en un tema puntual, ya sea porque se ha capacitado en él, o porque lo vivencia. Los expertos cualificados para el estudio se categorizaron en cuatro grupos: productores, académicos, técnicos y consumidores, el criterio para seleccionar a los expertos, es que independiente de la categoría a la que pertenecían, son conocedores del tema de acceso de pequeños productores a los mercados agropecuarios.

**Tabla 2-7:** Tipo de expertos cualificados

Tipo de experto	Descripción	No. de entrevistados
<b>Productores</b>	Son personas que hacen parte de las asociaciones, conocen bien el tema de acceso a mercados, porque ellos mismo lo vivencian	4
<b>Académicos e investigadores</b>	Son profesionales de las ciencias agropecuarias o económicas que se dedican a la enseñanza o investigación en temas relacionados a la pequeña producción agropecuaria o al mercado agropecuario	4
<b>Consumidores</b>	Son personas que conocen los productos de las asociaciones porque son sus clientes y consumidores	4

Tipo de experto	Descripción	No. de entrevistados
Técnicos	Son profesionales de las ciencias agropecuarias o económicas que, en su quehacer laboral, se dedican a los temas de pequeña producción agropecuaria y el acceso a mercados	4
<b>Total</b>		16

Fuente: elaboración propia

## 2.5. Descripción de los métodos e instrumentos de análisis de los datos

Los métodos e instrumentos de análisis de datos son los procesos analíticos y las herramientas de soporte que permitieron organizar, clasificar y examinar los datos para buscar sus patrones y relaciones con el fin de lograr un conocimiento detallado acerca del problema y el logro de los objetivos planteados en el estudio.

### 2.5.1. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de datos, consistió en organizar los datos, clasificarlos, categorizarlos y darle sentido lógico de tal manera que aportaran al desarrollo de los objetivos del estudio. Así, para organizar los datos resultado de las entrevistas y de la observación participante, se elaboraron matrices que luego se importaron al *software Atlas Ti*, con el fin de obtener información organizada y clasificada con el fin de analizarla de manera más objetiva.

### 2.5.2. Proceso de Análisis Jerárquico – AHP

Es un método de evaluación multicriterio discreto, desarrollado por Thomas L. Saaty; para apoyar la toma de decisiones en la resolución de conflictos negociados en problemas con múltiples criterios. Trata de abordar la complejidad de un problema en factores de división, que se pueden descomponer en nuevos factores al nivel más detallado, escalable y el establecimiento de relaciones para más tarde ser sintetizado (Souza, De Oliveira y Da Silva, 2009). Es recomendado en situaciones en las que existen múltiples escenarios, actores y criterios. En el cual tras el planteamiento de un modelo jerárquico de criterios que conforman el problema analizar, se obtienen las prioridades

asociadas por el decisor a cada uno de los elementos del modelo y de las alternativas comparadas (Moreno Jimenez, 2002).

### Etapas del proceso Analítico Jerárquico

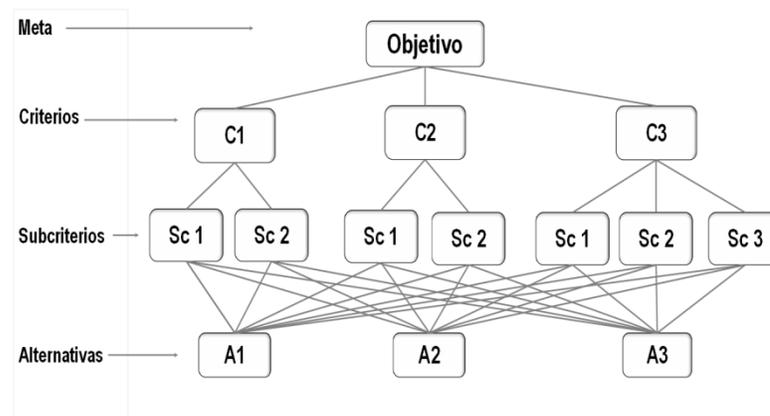
Las etapas generales de la metodología AHP propuestas por (Saaty, 1980) son:

- **1ª etapa – Modelización**

Consiste en construir un modelo jerárquico, en donde se deben contemplar por lo menos tres niveles: objetivo general o meta, objetivos específicos y alternativas (Saaty, 1980). Para la estructura del modelo, se debe tener en cuenta la siguiente organización:

- **Padre:** es un elemento del cual se desprenden los criterios y subcriterios que dependen de él.
- **Nodos:** son los elementos dentro de un modelo de jerarquía que conforman una rama, o conjunto de criterios con su respectivo padre.
- **Nivel de la estructura jerárquica:** es el grupo de elementos que se encuentran en el mismo nivel, en la figura 9. Los niveles corresponden a: criterios, subcriterios y alternativas.

**Figura 2-8:** Jerarquización modelo AHP



Fuente: elaboración propia

Existen dos caminos para construir la jerarquía de decisión, de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. **De arriba hacia abajo:** la construcción se inicia a partir de los objetivos generales o meta y con base en ellos se definen los criterios y subcriterios. Se sugiere para casos en los que se tiene una idea más clara de las metas a lograr y menos clara de las propiedades de las alternativas. Se recomienda para problemas de naturaleza estratégica (Saaty, 1997).

El camino **de abajo hacia arriba**: este procedimiento se usa para casos donde se tiene mayor claridad y conocimiento de las alternativas, que de las metas a lograr. Se recomienda para problemas de naturaleza táctica (Saaty, 1997; Selly y Forman, 2001).

- **2ª etapa – Valoración**

Una vez se estructura el problema en un modelo jerárquico, es decir la meta, sus criterios, subcriterios y alternativas; a través de un método de consulta, se solicita a un grupo de expertos cualificados, que emitan juicios de valor realizando comparaciones por pares entre los elementos que pertenecen a un mismo nodo y nivel en la jerarquía y eligiendo uno de cada par de acuerdo a su preferencia. Para la asignación de preferencias se usa una escala propuesta por (Saaty, 1980).

**Tabla 2-8:** Escala de valoración de juicios

Escala	Definición	Explicación
<b>1</b>	<b>Igual</b>	Ambos criterios o elementos comparados tienen igual importancia para el objetivo
<b>3</b>	<b>Moderada</b>	Uno de los criterios o elementos tiene una débil o moderada importancia comparado sobre el otro.
<b>5</b>	<b>Fuerte</b>	Uno de los criterios o elementos tiene una importancia esencial o fuerte comparado sobre el otro
<b>7</b>	<b>Muy fuerte</b>	Uno de los criterios o elementos tiene una importancia muy fuerte comparado sobre el otro.
<b>9</b>	<b>Extrema</b>	Uno de los criterios o elementos tiene una importancia absoluta comparado sobre el otro

Fuente: adaptada de (Saaty, 2013)

- **3ª etapa – Priorización y síntesis**

En esta etapa se establecen las prioridades valoradas en la resolución del problema, para ello, se procesan las valoraciones y prioridades dadas por cada uno de los expertos, con el fin de establecer las prioridades locales, las prioridades globales y la consistencia de los juicios.

**Prioridades locales wL:** son las prioridades de los elementos que dependen de un nodo común. Una vez emitidos los juicios por parte de los decisores y teniendo la escala Saaty, se procede a establecer las prioridades reveladas.

**Prioridades globales  $w_G$ :** son la importancia de los elementos respecto a la meta global establecida para el problema.

También se realiza la **evaluación de la consistencia de los juicios**. La consistencia es medida mediante la razón de consistencia ( $RC$ ). Si  $RC = 0$ , la matriz es consistente, pero si  $RC \leq 0,10$ , la matriz  $R$  tiene una inconsistencia admisible, lo que significa que se la considera consistente y el vector de pesos obtenidos se admite como válido. En caso de que  $RC > 0,10$ , la inconsistencia es inadmisibile y se aconseja revisar los juicios.

- **Síntesis de prioridades para obtención de la mejor alternativa  $w_{GS}(A)$**

Se trata de la incorporación de los pesos calculados para cada elemento de la decisión, el cual permite valorar las alternativas para elaborar una clasificación según la puntuación obtenida para cada una de ellas. Las operaciones que se realizan para el proceso de síntesis son: la ponderación de las prioridades de los elementos hasta llevarlos al nivel de la meta u objetivo y, la agregación de los pesos ponderados de cada una de las alternativas (Aranda, 2015).

• **4ª etapa – Análisis de Sensibilidad**

Como último paso se sugiere hacer un análisis de sensibilidad que confirme que los resultados obtenidos son robustos y no son al azar. Este análisis consiste en realizar variaciones en el valor de un peso y observar numérica y gráficamente cómo este cambio afecta al resto de los pesos del problema y a la priorización de alternativas. En ese sentido, el método plantea verificar el modelo en cuanto a su estabilidad, robustez, y validez (Aranda, 2015).

## **3. Resultados y discusión**

Este apartado presenta los resultados de la investigación en función de sus objetivos en el siguiente orden: caracterización de las asociaciones, mercados a los que acceden dichas asociaciones, estrategias para acceder a esos mercados y los niveles de acceso al mercado de cada asociación estudiada.

### **3.1. Caracterización de las asociaciones de pequeños productores agropecuarios bajo estudio**

Para la caracterización de las asociaciones de pequeños productores se usó una entrevista que se aplicó a 42 productores y 9 miembros de las juntas directivas. Así, se obtuvo un marco de características generales por asociación, como el número de integrantes, conformación del grupo familiar, edad de los entrevistados, nivel educativo y el tamaño aproximado de los predios. Además, se incluyen características que permitieron identificar su vinculación con el mercado, a partir de las tres dimensiones de observación propuestas en este estudio: la asociación de productores, los productos y el mercado. A continuación, se presentan las características mencionadas para cada de los casos.

#### **3.1.1. Caso 1. Asociación de productores de Puente Abadía – APPA – Villavicencio**

La asociación de productores de Puente Abadía, fue constituida hace 4 años por iniciativa de los productores de la vereda, en su inicio, tuvieron apoyo técnico de la

Universidad de Los Llanos para organizarse como asociación, además, participaron en una convocatoria de oportunidades rurales del MADR<sup>4</sup> y accedieron a recursos económico y capacitaciones, también gestionaron apoyo en la alcaldía municipal de Villavicencio. Actualmente, para el sostenimiento de la asociación, toman una cuota del 1% de las ventas en el mercado campesino del Meta por cada asociado y gestionan su participación en proyectos públicos y privados, con Ecopetrol, la alcaldía, la GIZ<sup>5</sup>, entre otras.

La asociación APPA está conformada por 25 productores de la vereda Puente Abadía, sus productores se identifican como agricultores familiares con alta orientación al mercado. Para ser asociado de esta asociación, los productores deben cumplir con los siguientes requisitos: ser productor agropecuario, estar en la zona de influencia, ser propietario o en arriendo del predio en producción al menos hace 5 años, su producción debe ser limpia y aplicar buenas prácticas agrícolas de acuerdo con los estatutos, también debe tener excedentes de producción para llevar al mercado.

A partir de las entrevistas y de observación se tuvieron las siguientes características de la asociación.

### Características generales

- **Número de integrantes de la asociación**

	Número de integrantes de la asociación	Asociados activos
	25	25

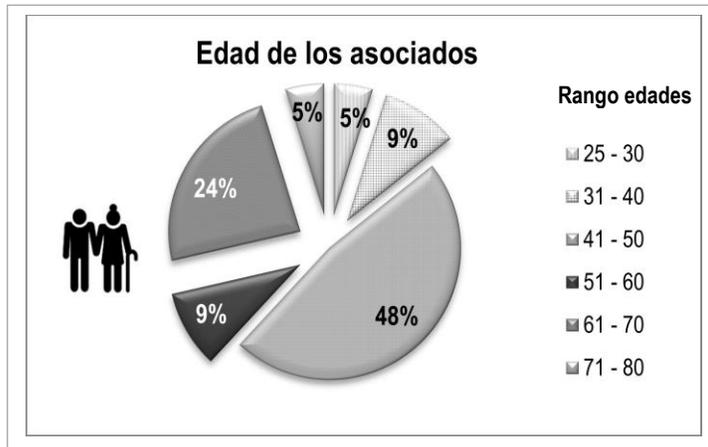
- **Edad de los asociados**

En relación a la edad de los asociados, el 48% de los entrevistados son población con edad entre los 41 y 50 años, la segunda categoría porcentual corresponde a población de la tercera edad, con participación del 24% de personas entre los 61 y 70 años. Es decir, que la mayoría de la población se encuentra en edad mayor a los 41 años. Por su parte,

<sup>4</sup> MADR: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

<sup>5</sup> GIZ: La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit o GIZ es una agencia del Gobierno Federal Alemán

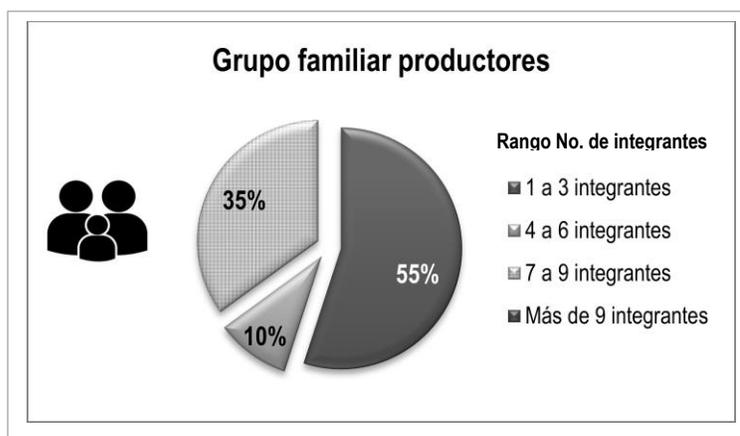
la población de productores más joven se encuentra entre los 25 y 40 años con una participación porcentual del 14%.



Edad	
Años	Porcentaje muestra
25 - 30	5%
31 - 40	9%
41 - 50	48%
51 - 60	9%
61 - 70	24%
71 - 80	5%

- **Conformación del grupo familiar**

El 55% de los entrevistados conforman familias de 1 a 3 integrantes, lo cual refleja que la disponibilidad de mano de obra familiar es reducida. El 10% de los entrevistados conforman familias de entre 4 y 6 integrantes, mientras que el 35% de los entrevistados conforman familias de entre 7 y 9 integrantes.

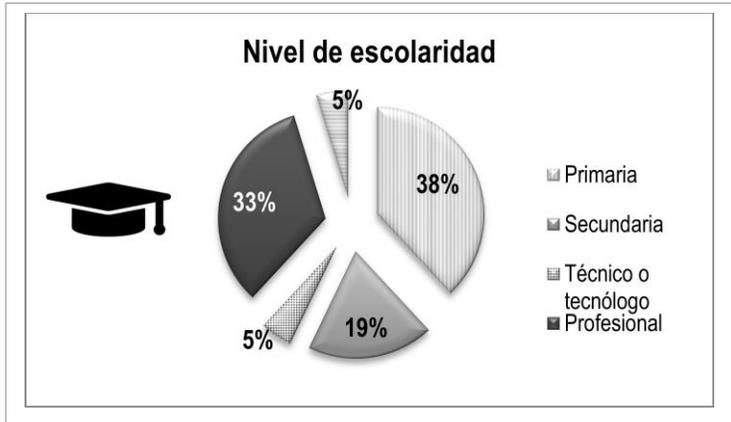


Grupo familiar	
1 a 3 integrantes	55%
4 a 6 integrantes	10%
7 a 9 integrantes	35%
Más de 9 integrantes	0%

- **Nivel de escolaridad**

El 38% de los asociados cursaron primaria, en tanto que el 33% son profesionales, destacándose estudios en ciencias agropecuarias, como veterinaria y zootecnia, mercadeo agropecuario e ingeniería agronómica, uno de los entrevistados es diseñador

gráfico. El 19% de los entrevistados cursaron hasta secundaria, mientras que el 5% hasta nivel técnico o tecnólogo.



Escolaridad	
Primaria	38%
Bachillerato	19%
Técnico o tecnólogo	5%
Profesional	33%
Ninguno	5%

• **Tamaño predial**

Tamaño de la finca (ha)	
	1 a 4 hectáreas

En relación al tamaño predial de las fincas productoras de los asociados, oscila entre 1 y 4 hectáreas. Cabe resaltar que todos los asociados pertenecen a la vereda Puente Abadía, ubicada a 623 m.s.n.m.

• **Servicios que presta la asociación a sus asociados**

Se identificó que la asociación APPA brinda a sus asociados servicios de capacitación y asistencia técnica, estos servicios son impartidos por algunos de sus miembros, pero además gestionan algunas capacitaciones y asistencia con externos, como con la GIZ, la Universidad de los Llanos, la Universidad Uniminuto. También hacen préstamos de dinero y apoyo en logística para la comercialización y el mercadeo de productos, este último se gestiona con la alcaldía y con la asociación de mercados campesinos del Meta<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Mercados campesinos del Meta: es una asociación de segundo nivel, creada por productores agropecuarios para reducir la intermediación y comercializar directamente al consumidor en Villavicencio, acoge a asociaciones del Meta y Cundinamarca.

### Características relacionadas al acceso a los mercados

Estas características incluyen las cualidades que permiten a la asociación llevar sus productos a los mercados a partir de tres dimensiones: la asociación, los productos y el mercado, además se incluyen debilidades y fortalezas expresadas por los productores.

**Tabla 3-9.** Características relevantes para el acceso a los mercados - dimensión la asociación de productores - caso APPA

Variables	Asociación de productores de Puente Abadía
<b>Acceso a mercados por medio de la asociación</b>	Todos los productores entrevistados consideran que a través de la asociación si acceden al mercado
<b>Motivo de vinculación a la asociación</b>	Los entrevistados dieron las siguientes respuestas: El 25% respondió que con la asociación le pagan mejor los productos que lleva al mercado El 25% dice que con la asociación puede acceder a más mercados Con la asociación puede vender más productos en el mercado 25% En menor proporción los productores respondieron que se vincularon a la asociación para recibir un beneficio (apoyo, incentivo, subsidio), o porque los vecinos se vincularon, otros porque piensan que así se consigue mejor progreso para la familia o porque con la asociación se evita vender a los intermediarios
<b>Mejora de ingresos</b>	Todos los productores entrevistados consideran que perteneciendo a la asociación han mejorado sus ingresos
<b>Porcentaje de mejora</b>	Los productores consideran que sus ingresos han mejorado por pertenecer a la asociación, siendo más representativo una mejora de 50% de sus ingresos en 37,5% de los entrevistados
<b>Temas de capacitación</b>	Los temas en los cuales los productores de la asociación han recibido capacitación son: Manejo de sus cultivos Legalización y vigilancia de la asociación Preparación de productos lácteos Preparación de abonos Preparación de alimento para cerdos Manipulación de alimentos Servicio al cliente Producción de pollos, estanques de pescado y mercadeo de productos Cooperativismo, asociatividad Valor agregado de los productos
<b>Temas a recibir capacitación</b>	No mencionaron algún tema particular para recibir capacitación
<b>Acceso a información</b>	Todos los productores consideran que con la asociación han podido acceder a información de mercados
<b>Forma de recibir información</b>	La forma como la asociación accede a información es a través de su búsqueda de la siguiente manera: una persona hace testeo semanal del precio de los productos en diferentes mercados, les informan a los productores en reuniones y antes de iniciar

Variables	Asociación de productores de Puente Abadía
	el mercado campesino o por Facebook y correo electrónico, la información que más les interesa es acerca de los precios de los productos.
<b>Acceso a programas</b>	El 94% de los productores entrevistados consideran que a través de la asociación han podido acceder a programas públicos y privados, el 6% considera que no.
<b>Debilidades asociación</b>	El 94% de los productores entrevistados consideran que la mayor debilidad de la asociación es que no tienen transporte propio para llevar sus productos al mercado, el 6,25% no respondió, otras debilidades identificadas son: no que tienen suficientes equipos y muebles para la comercialización, que hay poca participación en los turnos de pollo <sup>7</sup> . También se identificaron algunas amenazas como: altos costos de los insumos, distancia al mercado, malas vías de acceso y que los lugares de los mercados campesinos son temporales, por lo que los productores deben moverse de sitio con frecuencia.
<b>Fortalezas asociación</b>	La organización, la unión y cooperación entre asociados es la mayor fortaleza de la asociación, que ofrecen productos de buena calidad, y que pueden lograr buenos precios porque la venta es directa.

Fuente: elaboración propia

Para los productores de APPA la principal motivación para vincularse a la asociación, fue acceder al mercado, consideran que a través de la asociación, se pueden vincular a nuevos mercados y pueden comercializar mejor sus productos, pues los pueden vender a mejor precio, además reducen la intermediación e incrementan sus ingresos. Otros beneficios de pertenecer a la asociación es que reciben capacitación, asistencia técnica e información de mercados, en particular relacionada al precio de los productos.

**Tabla 3-10:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión los productos - caso APPA

Variables	Asociación de productores de Puente Abadía
<b>Productos</b>	El 75% de los productores vende pollo tipo campero y el 31% vende cerdo, siendo estos dos productos los de mayor venta por los asociados. El 31% de los productores, además venden huevos y plátano, también comercializan mandarinas, naranjas, mango, yuca, chonque y pescado, además vende productos procesados como chocolate, café, cuajada, cremas y productos preparados como lechona, arepas, pan de bono, galletas, pan, torta, tamales y tinto, siendo estos

<sup>7</sup> Turnos de pollos: consiste en que los productores se programan por turnos para producir y llevar pollos al mercado en una fechas fijadas entre ellos, esto con el fin de rotar la venta de pollo de tal forma que abastezcan el mercado y no afecten los precios.

Variables	Asociación de productores de Puente Abadía
	productos preparados una estrategia para sostener la afluencia de consumidores.
<b>Volumen que lleva al mercado</b>	<p>Es particular por cada productor y producto y de acuerdo a las entrevistas, por semana los productores llevan aproximadamente los siguientes volúmenes al mercado campesino:</p> <p>Pollos -20 a 100 unidades  Huevos -12 unidades a 4 cubetas  Gallinas – por encargo  Limón – 10 docenas – medio bulto y por cosecha  Naranja – 1 canastilla  Mandarina -1 canastilla  Yuca - 11 libras  Mango – según cosecha  Plátano – ½ racimo -1 racimo -10 bajas  Cerdo – 1 a 2 unidades o 6 arrobas  Gallina criolla – por encargo  Huevos de codorniz – 25 cubetas  Chocolate - 4 libras  Café -12 - 15 libras  Café preparado – 20 litros  Postres -10 unidades  Cuajada – desde 4 libras a 2 arrobas  Panela - 50 unidades  Chonque -1 arroba  Pescado – 6 arrobas</p>
<b>Porcentaje para el mercado</b>	El 63% de los productores destina entre el 80% y 90% de su producción para el mercado, mientras que el 37% de los productores destinan entre el 50 y 70 % de la producción para este fin.
<b>Porcentaje autoconsumo</b>	El 63% de los productores destina entre el 10 % y 20% de su producción para autoconsumo, mientras que el 26% de los productores destina entre el 30 y 40% de su producción para ese fin, en tanto que el 6% destina el 50% de ella para autoconsumo y 5% de los productores destinan más del 50% para ese fin.
<b>Procesamiento producto</b>	<p>En relación a la presentación de los productos que llevan al mercado, el 44% de los productores sólo lava los productos, el 19% de los productores procesa los productos (tostado, molido, cuajado), por su parte, 13% de los productores clasifican por tamaño y calidad, el 12% de los productores los lava, los clasifica por tamaño y calidad y los empaca.</p> <p>El 6% los lava y empaca los productos, pero no los clasifica. El 6% de los productores no les hace nada a los productos para llevarlos al mercado</p>
<b>Compra productos asociación</b>	Todos los productores mencionan que con la asociación se llevan en conjunto los productos para venderlos en el mercado directamente al consumidor, no se los venden a la asociación, sino que cada productor vende sus productos, así que establece una relación de comercialización directa con el consumidor y evitan los intermediarios.

Fuente: elaboración propia

En relación a la dimensión productos, se estableció que los productores llevan al mercado productos en fresco, transformados y preparados, estos últimos son un atractivo para los consumidores en el marco del mercado campesino, pues además de tener la oportunidad de mercar productos frescos, sanos y económicos, los consumidores pueden degustar alimentos preparados como arepas, lechona, tamales, café, galletas, entre otros. En cuanto a los productos que más se venden, se identificaron los siguientes, enunciados aquí en orden de mayor venta: pollo tipo campero, carne de cerdo, café (vaso), cuajada, pollo campesino, huevo campero, huevo campesino, cremas y aceites, plátanos y otras frutas.

En cuanto a la orientación al mercado, se determinó que la asociación APPA tiene una fuerte orientación de producir para el mercado, pues el 63% de los productores destina entre el 80% y 90% de su producción para la comercialización y del 10% al 20% para autoconsumo<sup>8</sup>, el 26% de los productores destina entre el 30% y 40% de la producción para autoconsumo y el 60% al 70% para el mercado, el 12% de los productores destina 50% o más de su producción para autoconsumo y lo excedente es para la venta.

En relación a la presentación y procesamiento de productos para el mercado, se estableció que la mayor parte de los productores 44%, lava los productos; en tanto que 19% de los productores realiza algún tipo de procesamiento como despresado, tostado, molido, cuajado, entre otros; por su parte, el 13% los clasifica por tamaño y calidad, mientras que el 12% los lava, los clasifica y los empaca por tamaño y calidad; el 6% de los productores no les hace nada. Con base en lo anterior, se pudo determinar que existe un importante interés por parte de los productores en relación a la generación de valor agregado, pues una mínima proporción de los productores (6%) no genera valor agregado, los demás productores lo hacen de acuerdo al tipo de producto, la capacidad de transformación.

---

<sup>8</sup> El autoconsumo incluye: alimentación de la familia, de los animales de la finca, compostaje y otros usos posibles dentro del grupo familiar exceptuando la venta al consumidor.

La identificación de productos, volúmenes y venta de esos productos, se complementó con una base de datos que la Universidad de Los Llanos a partir del seguimiento a cada uno de los mercados campesinos. Ver tabla 3-18.

**Tabla 3-11:** Base de datos productos, volumen y ventas

Productos	Medida	Rango volumen semanal	Rango venta semanal
Pollo Tipo Campero	Libra	20 a 600	\$90.000 a \$2.700.000
Carne de cerdo	Libra	75 a 170	\$337.500 a \$850.000
Huevos Campesino	Cubeta	5 a 186	\$75.000 a \$837.000
Pollo Campesino	Libra	120 a 150	\$540.000 a \$675.000
Cuajada	Libra	9 a 100	\$40.500 a \$450.000
Aceite de marihuana	Unidad	8 a 30	\$10.000 a \$400.000
Huevos Campero	Cubeta	5 a 38	\$60.000 a \$304.000
Café	Vaso	25 a 200	\$25.000 a \$200.000
Mojarra	Libra	50	\$ 175.000
Extracto de marihuana	Unidad	3 a 10	\$25.000 a \$150.000
Banano	Manos	15 a 60	\$30.000 a \$120.000
Chonque	Libra	20 a 50	\$30.000 a \$100.000
Crema de marihuana	Unidad	5 a 50	\$10.000 a \$100.000
Plátano Bocado	Gajas	48	\$ 96.000
Crema cebo puro	Unidad	3 a 15	\$5.000 a \$72.000
Crema de caléndula	Unidad	3 a 25	\$10.000 a \$70.000
Extracto de coca	Unidad	3 a 5	\$30.000 a \$50.000
Crema de cordero	Pote	10 a 12	\$10.000 a \$50.000
Crema de Sábila	Unidad	3 a 10	\$10.000 a \$50.000
Plátano topocho	Gajas	10 a 20	\$12.000 a \$36.000
Queso Campesino	Libra	2 a 8	\$10.000 a \$36.000
Crema de cera de miel	Unidad	5	\$ 20.000
Café	1/2 Libra molido	1 a 3	\$8.900 a \$17.800
Café	Libra molido	1 a 10	\$15.000 a \$15.000
Pan de arroz	paquete	10 a 16	\$10.000 a \$12.000
Gotas de coca	Unidad	5 a 10	\$5.000 a \$10.000
Aceite de coca	Unidad	10	\$ 10.000
Tamarindo	Libra	10	\$ 10.000
Limón mandarino	Docena	7	\$ 7.000

Fuente: elaboración propia con base en datos (Unillanos y GIZ, 2016)

A partir de dicha base de datos, se pudo confirmar que los productos de mayor venta son el pollo tipo campero, la carne de cerdo, el huevo y el pollo campesino y la cuajada. La tabla 3-11., además muestra los rangos de volúmenes de productos que la asociación lleva semanalmente al mercado, así como los rangos de venta semanal de esos productos.

**Tabla 3-12:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión el mercado - caso APPA

Variables	Asociación de productores de Puente Abadía
<b>Ubicación mercado</b>	Mercado campesino – rotativo: Polideportivo Barrio Panorama Polideportivo Barrio La Esperanza Séptima Etapa Escuela Vanguardia Batallón de la 7 Brigada
<b>Frecuencia con que los lleva al mercado</b>	Semanal
<b>Ámbito del mercado</b>	Local
<b>Organización asociación mercado</b>	Semanalmente se informa a los directivos que producto llevará el productor al mercado, se turna la venta de pollos y gallinas y de cerdo, los productores pueden llevar todos los productos que quieran siempre y cuando sean agropecuarios
<b>Forma pago de la asociación</b>	La asociación no les paga, sino que los productores venden directamente sus productos a los consumidores
<b>Compra productos asociación</b>	Todos los productores mencionan que con la asociación se llevan en conjunto los productos para venderlos en el mercado directamente al consumidor, no se los venden a la asociación
<b>Satisfacción frente a la asociación</b>	El 68,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente satisfecho con la asociación para acceder al mercado El 18,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente muy satisfecho con la asociación para acceder al mercado El 6,25% de los productores entrevistados manifestó que se siente poco satisfecho con la asociación para acceder al mercado El 6,25% de los productores entrevistados no respondió

Fuente: elaboración propia

El mercado al que accede la asociación APPA es el mercado campesino del Meta, este mercado es rotativo, semanalmente se trasladan por dos polideportivos de Villavicencio, polideportivo del barrio la Esperanza 7ª etapa y por el polideportivo del barrio Panorama, también se realiza mercado campesino una vez al mes en la 7ª brigada del ejército, ubicada por la vía Villavicencio – Puerto López y recientemente en la escuela de la vereda Vanguardia. Este mercado es local, ya que se realiza en Villavicencio y los productores de la asociación APPA también se ubican en éste mismo municipio.

En cuanto a la forma de pago de los productos, es directa, ya que los productores comercializan directamente con el consumidor y el pago se realiza en el momento de la compra. La asociación se articula con la asociación de mercados campesinos para el apoyo logístico necesario para la comercialización de productos, pero no compra sus productos.

También indagó respecto a la satisfacción de los productores frente a la asociación, la mayoría de ellos se mostró satisfecho 68,7% con la gestión que les permite acceder al mercado, el 18,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente muy satisfecho, mientras que el 6,25% de los productores entrevistados manifestó que se siente poco satisfecho con la asociación y el 6,25% de los productores entrevistados no respondió. Bajo ese marco, se puede decir que los productores ven de manera positiva la asociatividad y los logros que a nivel de acceso al mercado se han conseguido a través de ella.

### **3.1.2. Caso 2. Asociación campesina de Planas – Asocampos - Puerto Gaitán**

La asociación campesina de Planas, fue constituida hace 5 años por iniciativa de los productores de esa vereda, no tuvieron apoyo técnico ni económico para organizarse como asociación, sin embargo, con el tiempo han gestionado apoyo para recibir capacitaciones, semillas, preparación de suelos. En el año 2016, recibieron un tractor para las actividades de laboreo por parte de la alcaldía municipal, también han recibido recursos de la Fundación Pacific. Esta asociación no tiene cuota de sostenimiento ni recursos de otro tipo para ello, solo algunos de sus productores comercializan sus productos y consideran que no hay cómo pagar una cuota de sostenimiento, sin embargo, en el año 2016, la asociación comenzó a participar en el mercado como organización, pues la iniciativa del municipio de Puerto Gaitán de realizar mercados campesinos fue una buena oportunidad para ellos.

La asociación Asocampos está conformada por 25 productores de la vereda Planas del municipio de Puerto Gaitán, para ser asociado de esta asociación, los productores deben cumplir con los siguientes requisitos: pagar una inscripción \$20.000, ser productor

agropecuario, asistir a todas las reuniones o eventos y cumplir los estatutos. A partir de las entrevistas y de observación se tuvieron las siguientes características de la asociación Asocampos.

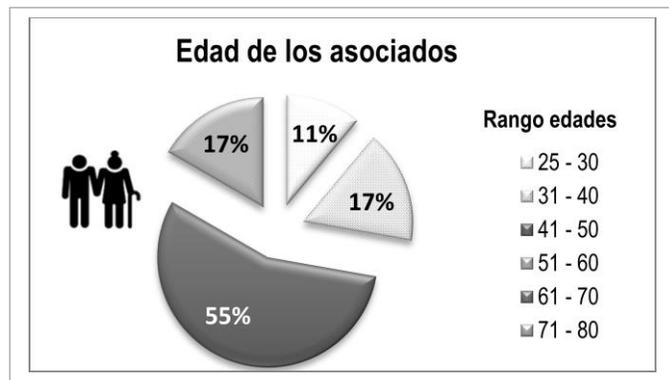
**Características generales**

• **Número de integrantes de la asociación**

	<b>Número de integrantes de la asociación</b>	<b>Asociados activos</b>
	25	20

La asociación tiene 25 productores asociados, sin embargo, los productores activos son 20, es decir, aquellos productores que participan de las actividades de la asociación, cumplen los estatutos y asisten a las reuniones.

• **Edad de los productores**

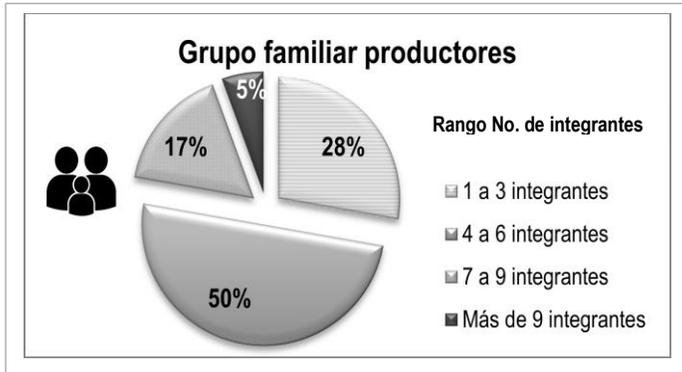


Edad	Población
25 - 30	11%
31 - 40	17%
41 - 50	55%
51 - 60	17%
61 - 70	0%
71 - 80	0%

El 55% de los productores, se encuentra en un rango de edad de 41 a 50 años, mientras que en proporciones iguales del 17% se encuentran los productores de edades entre 31 a 40 años y los productores que tienen edades entre los 51 y 60 años, la población más joven de los productores representa el 11% y tienen edades entre los 25 y 30 años.

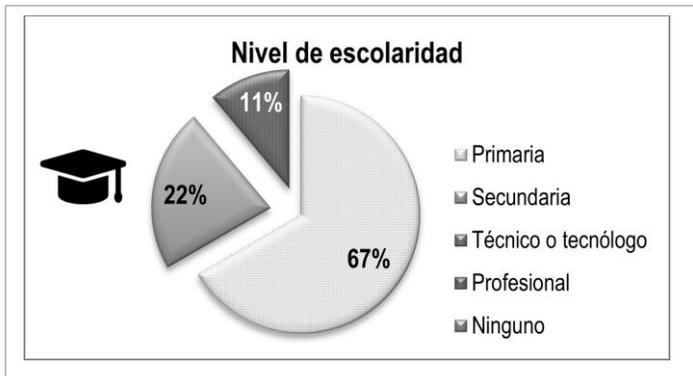
• **Conformación del grupo familiar**

La mayoría de los productores de la asociación tienen grupos familiares conformados por 4 a 6 personas, es decir, que los productores tienen familias grandes, en tanto que el 28% tienen grupos familiares conformados de 1 a 3 personas y el 17% conforma familias de 7 a 9 integrantes.



Grupo familiar	
1 a 3 integrantes	28%
4 a 6 integrantes	50%
7 a 9 integrantes	17%
Más de 9 integrantes	5%

- **Nivel escolaridad**



Escolaridad	
Primaria	67%
Bachillerato	22%
Técnico o tecnólogo	0%
Profesional	11%
Ninguno	0%

En relación al nivel educativo la mayoría de los productores (67%) alcanzó a nivel primaria, mientras que el 22% curso bachillerato, el 11% de los productores son profesionales.

- **Tamaño de la finca**

	<b>Tamaño de la finca (ha)</b>
	23 a 1600 hectáreas

En cuanto al tamaño de las fincas, el rango es bastante amplio, pues los productores de esta asociación tienen fincas entre 23 hasta 1.600 hectáreas, lo cual es consistente con el tamaño de propiedad en la altillanura, sin embargo, y pese a la cantidad de hectáreas de las fincas, los productores de la asociación se consideran pequeños productores.

- **Servicios que presta la asociación a sus asociados**

Todos los productores coincidieron en que los servicios que presta la asociación son capacitación y asistencia técnica, sin embargo, mediante observación se pudo constatar que además la asociación provee de otros recursos a los asociados como semillas, abonos, actividades de manualidades para las mujeres y actividades para los niños de los asociados, recientemente lograron la adquisición de un tractor para trabajo comunal.

### Características relacionadas al acceso a los mercados

**Tabla 3-13:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión la asociación de productores - caso Asocampos

Variables	Asociación campesina de planas Asocampos
<b>Acceso a mercados por medio de la asociación</b>	El 72% de los productores consideran con la asociación no acceden al mercado, mientras que el 28% considera que sí.
<b>Motivo de vinculación a la asociación</b>	La principal motivación de los productores para hacer parte de la asociación es la recibir un beneficio (apoyo, incentivo, subsidio) esta respuesta la dio el 67% de los entrevistados, mientras que el 33 % cree que con la asociación pueden acceder al mercado y vender más productos.
<b>Mejora de ingresos</b>	El 67% de los productores cree que con la asociación han mejorado sus ingresos, mientras que el 33% considera que, aunque pertenecen a la asociación sus ingresos no han mejorado.
<b>Porcentaje de mejora</b>	La mayoría de los productores afirman que desde que hacen parte de la asociación sus ingresos han mejorado entre un 5 y 10%.
<b>Temas de capacitación</b>	Los temas en los que los productores de la asociación han recibido capacitación son: buenas prácticas ganaderas, cultivos de pastos mejorados, Viveros, cultivos de yuca, plátano, huertas caseras, silos y producción de forrajes
<b>Temas a recibir capacitación</b>	Los productores manifestaron interés de recibir capacitación en manejo de otros cultivos, pero especificaron cual, también se interesaron por recibir asistencia técnica.
<b>Acceso a información</b>	El 78% de los productores manifiesta que tienen mayor acceso a información por hacer parte de la asociación, el 12% considera que no tiene acceso a información.
<b>Forma de recibir información</b>	Los productores coinciden que la forma en que acceden a información es a través de reuniones y capacitaciones.
<b>Acceso a programas</b>	El 80% de los productores considera que pertenecer a la asociación les permite mayor acceso a programas, el 10% de los productores considera que no han accedido a programas con la asociación mientras que el 10% restante no respondió esta pregunta.

Variables	Asociación campesina de planas Asocampos
<b>Debilidades asociación</b>	Se identificaron como las principales debilidades: la ausencia de un medio de transporte para llevar sus productos al mercado y débil mercadeo y comercialización de los productos de los asociados, pues no acceden al mercado como quisieran porque la mayoría de los productores produce para autoconsumo y hace falta orientación y unidad de los asociados.
<b>Fortalezas asociación</b>	Las principales fortalezas que se identificaron son: las capacitaciones y la gestión de la presidenta, también son fortalezas la organización y unidad de los asociados.

Fuente: elaboración propia

Como la asociación no está organizada para abordar el mercado de manera unificada, los productores comercializan sus productos de forma independiente, por eso el 72% de los productores consideran con la asociación no acceden al mercado, el 28% de los productores en cambio, piensan que pertenecer a la asociación si les ayuda acceder al mercado. La principal motivación para hacer parte de la asociación del 67% de los productores, es la recibir un beneficio (apoyo, incentivo, subsidio), mientras que el 33 % se asociaron porque creen que con la asociación pueden acceder al mercado y vender más productos. En cuanto a la generación de ingresos, el 67% de los productores manifiesta que sus ingresos han mejorado entre el 5% y 10% por hacer parte de la asociación. Aunque han recibido con la asociación recursos como: insumos, semilla y capacitación, los productores no consideran esos aportes como ingresos.

De otra parte, el 78% de los productores dice tener mayor acceso a información, esa información la reciben en reuniones, también han recibido capacitaciones en temas como: buenas prácticas ganaderas, cultivo de pastos mejorados, viveros, cultivo de yuca, plátano, huertas caseras, silos y producción de forrajes, además muestran gran interés por recibir asistencia técnica.

**Tabla 3-14:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión los productos - caso Asocampos

Variables	Asociación campesina de planas Asocampos
<b>Productos</b>	Los productos que más producen los asociados son: yuca, maíz, plátano, ganado y gallinas, también producen: banano, pescado, maracuyá, huevos, pasto, caña, piña y queso. El 72% de los asociados produce yuca, el 67% produce maíz, el 61% produce plátano, el 56% produce ganado y el 28% produce gallinas. De otra parte, el 11% de los asociados produce pasto, caña, piña, queso; el 6% produce banano, pescado, maracuyá, limones, pollos, cerdos y huevos.
<b>Volumen que lleva al mercado</b>	En relación a volúmenes aproximados de producción, se registraron los siguientes: Yuca de 10 bultos - 10 arrobas Maíz de 10 - 30 arrobas Plátano de 8 - 10 arrobas y de 25 - 40 racimos Ganado bovino de 5 - 30 unidades Gallinas 10 unidades Pescado 1000 kilos Maracuyá 100kilos Huevos 300 unidades Cerdo 50 arrobas Pollo 150 arrobas Limonos 4 arrobas
<b>Porcentaje para el mercado</b>	El 41% de los asociados destina entre 5% y 10% de su producción para comercializarla en el mercado, en tanto que el 12% de los productores lleva entre el 20% y 40%, otro 12% de los productores lleva del 70% al 90% de sus productos al mercado.
<b>Porcentaje autoconsumo</b>	El 12% de los asociados destina toda su producción al autoconsumo, el 59% destina para su consumo entre el 90% a 95% de sus producciones, en tanto que el 12% de los productores consume del 60 a 80% de su producción.
<b>Procesamiento producto</b>	El 65% de los productores clasifica sus productos por tamaño y calidad, el 6% sólo los lava, otro 6% sólo los empaca, el 12% los procesa (leche a queso), el 18% de los productores no les hace nada a sus productos.
<b>Compra productos asociación</b>	La asociación no compra los productos, los productores comercializan de forma independiente

Fuente: elaboración propia

En cuanto al destino de la producción, el 59% de los productores de esta asociación destina entre el 90% a 95% para su autoconsumo, el 12% destina toda su producción para ese fin, mientras que el 12% de los productores consume del 60 a 80% de su producción. Así las cosas, para esta asociación, es necesario registrar volúmenes de producción y no sólo volumen de productos para el mercado, pues muchos de sus productores producen mayoritariamente para autoconsumo, representado en: yuca, maíz, plátano, ganado y gallinas, también producen: banano, pescado, maracuyá, huevos, pasto, caña, piña y queso, siendo yuca, maíz, plátano y ganado los principales productos,

en menor medida se encuentra la producción de frutas y otras fuentes de proteína como cerdo, huevos y gallinas.

En relación a la producción orientada al mercado, el 12% de los asociados comercializa entre el 70% al 90% de sus productos, en tanto que otro 12% destina toda su producción para ese fin, un porcentaje del 41% destina entre 5% y 10% de su producción para comercializarla, mientras que 12% de los productores lleva entre el 20% y 40% al mercado.

En cuanto al manejo de productos, se identificó que el 65% de los productores clasifica sus productos por tamaño y calidad, el 6% sólo los lava, otro 6% sólo los empaca, el 12% los procesa (leche a queso) y el 18% de los productores no les hace nada. De otra parte, se determinó que la asociación no compra los productos, ni lleva los productos al mercado de forma asociativa, los productores comercializan sus productos de forma independiente.

**Tabla 3-15:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión el mercado - caso Asocampos

<b>Variables</b>	<b>Asociación campesina de planas Asocampos</b>
<b>Ubicación mercado</b>	Tiendas, restaurantes y comercio del centro poblado de Planas, en la misma vereda de Planas a visitantes y amigos, en Villavicencio (ganado)
<b>Frecuencia con que los lleva al mercado</b>	Todos los productores de ganado coinciden que la frecuencia de comercialización es anual. Otros productos como maíz, yuca, plátano y gallinas tienen un comercio mensual y esporádico. Los productores de leche, queso, pescado y maracuyá tienen un comercio semanal.
<b>Ámbito del mercado</b>	Todos los productores atienden un mercado de ámbito local, a excepción de un productor de ganado que comercializa en Villavicencio.
<b>Organización asociación mercado</b>	La asociación aún no está organizada para atender el mercado de manera unificada.
<b>Forma pago de la asociación</b>	La asociación no les paga, sino que los productores venden directamente sus productos en el mercado
<b>Compra productos asociación</b>	Todos los productores mencionan que con la asociación no acceden a ningún mercado, la asociación tampoco compra los productos, sino que los productores buscan mercado de forma independiente.
<b>Satisfacción frente a la asociación</b>	El 35% de los productores de la asociación se encuentra satisfecho haciendo parte de ella. El 29% se encuentra satisfecho. El 6% se encuentra muy satisfecho. Otro 6% se encuentra insatisfecho, mientras que el 12% de los productores no respondió esta pregunta.

Fuente: elaboración propia

En relación a la ubicación del mercado, los productores manifestaron que en la vereda Planas no hay plaza, entonces venden sus productos en las tiendas, restaurantes y en las famas del cacero de la vereda, el ganado lo vende en pie en Planas o en Villavicencio, en ocasiones venden en la misma vereda a conocidos y amigos.

Todos los productores de ganado coinciden que la frecuencia de comercialización es anual, otros productos como maíz, yuca, plátano y gallinas tienen un comercio mensual y esporádico, en tanto que los productores de leche, queso, pescado y maracuyá tienen un comercio semanal. Todos los productores atienden un mercado de ámbito local, a excepción de un productor de ganado que comercializa en Villavicencio, lo cual lo hace un mercado regional.

### **3.1.3. Caso 3. Asociación de agro empresarios del Ariari – Agroempari - Lejanías**

La asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari es una asociación de productores agropecuario de Lejanías Meta, conformada hace 5 años por orientación de la Fundación Sembradores de esperanza y por iniciativa de los productores, también recibieron apoyo económico y asesoría de la Cosmopolitana<sup>9</sup>. Actualmente, la asociación se financia con una cuota mensual por asociado y para hacer parte de la asociación el productor debe cumplir los siguientes requisitos, ser productor agropecuario de la región e implementar prácticas de producción tropical sostenible, cumplir con los estatutos y el reglamento y cumplir con la cuota mensual de sostenimiento.

De otra parte, los directivos de la asociación creen que la organización es sostenible, pues hay diversidad de actividades y son competitivos en cuanto a los costos de producción, además porque hay estabilidad con la venta de productos en el mercado campesino de Villavicencio. Al día de hoy la asociación tiene 25 productores.

---

<sup>9</sup> La Cosmopolitana: es un centro agroecológico, es un modelo de aula viva de conservación, producción limpia, uso de tecnologías amigables, agroindustria y comercialización. Ubicada en Restrepo Meta.

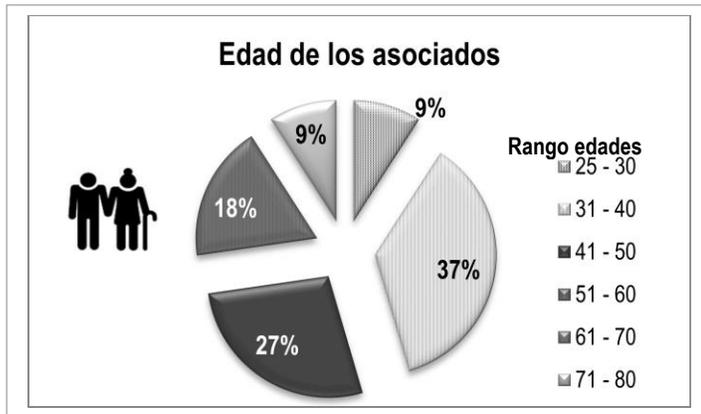
### Características generales

- **Número de integrantes de la asociación**

	Número de integrantes de la asociación	Asociados activos
	25	25

- **Edad de los asociados**

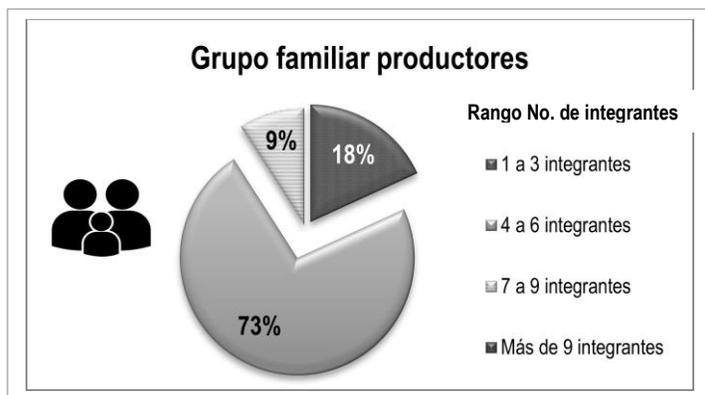
La edad del 37% de los productores de esta asociación oscila entre los 31 y 40 años, mientras que el 27% tienen edades entre los 41 y 50 años, de otra parte, los mayores de 50 años representan el 27% de los entrevistados, en tanto que la población más joven representa sólo el 9% y su edad está entre los 25 y 30 años. Esto quiere decir que la asociación cuenta con productores jóvenes, incluyendo a sus líderes.



Edad	Población
25 - 30	9%
31 - 40	37%
41 - 50	27%
51 - 60	18%
61 - 70	0%
71 - 80	9%

- **Conformación del grupo familiar**

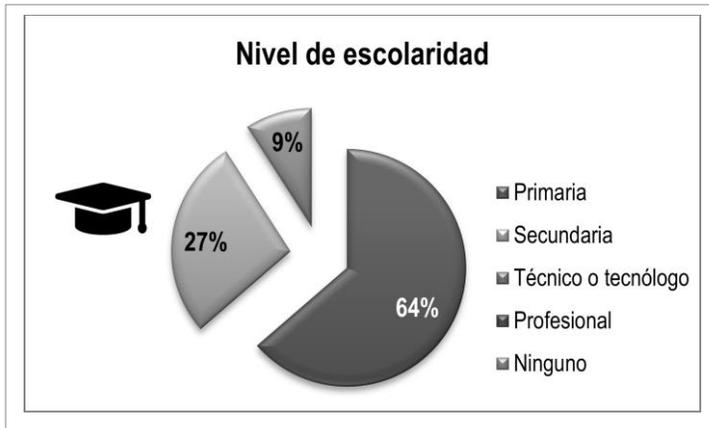
En relación a la conformación del grupo familiar, el 73% de los entrevistados conforman familias de 4 a 6 integrantes, lo cual la posibilidad de relevo generacional. El 18% de los entrevistados conforman familias de entre 1 y 3 integrantes, mientras que el 9% de ellos conforman familias de entre 7 y 9 integrantes.



Grupo familiar	
1 a 3 integrantes	18%
4 a 6 integrantes	73%
7 a 9 integrantes	9%
Más de 9 integrantes	0%

• **Nivel de escolaridad**

Referente al nivel de escolaridad de los asociados, la mayoría de ellos representados por el 64% de los entrevistados, cursaron primaria, en tanto que el 27% cursaron hasta secundaria, no hay técnicos, tecnólogos, ni profesionales en la asociación. El 9% de los entrevistados no cursaron ningún nivel educativo.



Escolaridad	
Primaria	64%
Secundaria	27%
Técnico o tecnólogo	0%
Profesional	0%
Ninguno	9%

• **Tamaño predial**

Tamaño de la finca (ha)	
	5 a 20 hectáreas

En cuanto al tamaño predial de las fincas productoras de los asociados, oscilan entre 5 y 20 hectáreas.

• **Servicios que presta la asociación a sus asociados**

La asociación Agroempari proporciona a sus asociados servicios de capacitación y asistencia técnica, estos servicios son impartidos por algunos de los asociados y además gestionan algunas capacitaciones y asistencia con externos, presta apoyo en el transporte y la comercialización que los realiza un pequeño grupo de representantes de esta asociación para participar en el mercado campesino del Meta y llevar productos a tiendas y la Central de abastos de Villavicencio.

**Características relacionadas a la dimensión asociación****Tabla 3-16:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión la asociación de productores - caso Agroempari

<b>VARIABLES</b>	<b>Asociación de agro empresarios del Ariari – Agroempari</b>
<b>Acceso a mercados por medio de la asociación</b>	Todos los productores entrevistados consideran que a través de la asociación si acceden al mercado
<b>Motivo de vinculación a la asociación</b>	En relación a los motivos por los cuales se vincularon a la asociación, los entrevistados dieron las siguientes respuestas: Para recibir un beneficio (apoyo, incentivo, subsidio) 50% Porque con la asociación me pagan mejor mis productos 38% Porque con la asociación puedo vender más productos en el mercado 50% Porque la asociación recoge el producto y yo no tengo que conseguir el transporte 38% Porque con la asociación puedo acceder a más mercados 25% Vio como trabajaban, amigable, alimentos limpios 13%
<b>Mejora de ingresos</b>	Todos los productores entrevistados consideran que perteneciendo a la asociación han mejorado sus ingresos
<b>Porcentaje de mejora</b>	Los productores consideran que sus ingresos han mejorado por pertenecer a la asociación, siendo más representativo una mejora del 10% para el 75% de los asociados y del 30% al 50% para el 26% de ellos.
<b>Temas de capacitación</b>	Los temas en los cuales la asociación ha recibido capacitación fueron: Producción limpia Buenas prácticas agrícolas Servicio al cliente Manejo y conservación de suelos Aprovechamiento de los recursos naturales Ganadería Inseminación Abonos orgánicos
<b>Temas a recibir capacitación</b>	Los productores mencionaron que requieren recibir capacitación en los siguientes temas: Cultivo de cítricos En lácteos Transformación de productos
<b>Acceso a información</b>	El 62,5% de los productores entrevistados informa que con la asociación tienen mayor acceso a información de mercado, mientras que el 37,5% dice que con la asociación no tienen mayor acceso a información de mercado
<b>Forma de recibir información</b>	La forma como la asociación accede a información es a través de la búsqueda de esa información con una persona que visita la Central de abastos de Villavicencio para hacer un sondeo de precios de los productos, la información de precios que se comparte con los asociados por medio de reuniones, por medio del representante que va al mercado campesino de Villavicencio, por celular y voz a voz.
<b>Acceso a programas</b>	El 88% de los productores entrevistados consideran que a través de la asociación han podido acceder a programas públicos y privados, el 12% considera que no.
<b>Debilidades asociación</b>	El 75% de los productores entrevistados consideran que la mayor debilidad de la asociación es la falta de unidad de los asociados, el 25% de los productores considera que la carencia de transporte para transportar sus productos al mercado también es una gran debilidad de la asociación, de otra parte, se presentan en iguales proporciones (13%), las siguientes debilidades: búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, la falta de organización y la competencia entre los mismos asociados.

Variables	Asociación de agro empresarios del Ariari – Agroempari
<b>Fortalezas asociación</b>	La buena gestión del presidente se considera la mayor fortaleza de la asociación de acuerdo al 25% de los productores entrevistados, en igual proporción (12,5%) los productores consideran que la producción limpia, acceder al mercado campesino del Meta son fortalezas, consideran que una gran oportunidad es la productividad de las tierras de Lejanías y la posibilidad de abrir nuevos mercados. El 37% de los productores entrevistados no respondió esta pregunta.

Fuente: elaboración propia

El 50% de los productores de Agroempari manifestaron que se vincularon a la asociación para recibir algún beneficio (apoyo, incentivo, subsidio), en igual proporción del 50%, se vincularon a la asociación porque creían que así podían vender más productos al mercado, en proporciones iguales de 38%, se vincularon porque pensaban que con ella le pagaban mejor los productos en el mercado y porque la asociación recoge los producto y les facilita conseguir el transporte de sus productos 38%, el 25% de los asociados se integró a ella porque pueden acceder a más mercados 25% y el 13% porque le gustó como trabajaban, la producción amigable y de alimentos limpios.

El 75% de los entrevistados considera que sus ingresos han mejorado aproximadamente un 10%, mientras que el 26% considera que la mejora de sus ingresos puede estar entre el 30% y 50%. De otra parte, con la asociación los productores tienen mayor acceso a capacitación en temas como: producción limpia, buenas prácticas agrícolas, servicio al cliente, manejo y conservación de suelos, aprovechamiento de los recursos naturales, ganadería, inseminación artificial y abonos orgánicos, sin embargo, los productores sugirieron que necesitan ser capacitados en temas como cultivos de cítricos, en preparación de lácteos y transformación de productos agropecuarios, en relación a la asistencia técnica el 25% de los productores manifestó no haberla recibido. En otro sentido, el 88% de los productores entrevistados consideran que a través de la asociación han podido acceder a programas públicos y privados, el 12% considera que no.

En relación al acceso a información de mercado, el 62,5% de los productores entrevistados informa que con la asociación tienen mayor acceso a ella, esa información la consiguen a través de una persona que visita la Central de abastos de Villavicencio para hacer un sondeo de precios de los productos, la información de precios se comparte con los asociados por medio de reuniones, también con uno de los representantes que

va al mercado campesino de Villavicencio, por celular y voz a voz, sin embargo, el 37,5% dice que con la asociación no tienen acceso a información de mercado.

**Tabla 3-17:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión los productos - caso Agroempari

Variables	Asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari
<b>Productos</b>	El 50% de los productores entrevistados producen en sus fincas: naranja valencia, aguacate y plátano, mientras que el 38% produce mandarina, guayaba, leche, huevos y cacao, el 25% produce yuca, tangelo y limón mandarino, en tanto que el 13% de los productores produce papaya, banano, gallinas, naranja suite, limón de Castilla, limón Tahití, café, cilantrón, queso, cerdos, pollos y ganado.
<b>Volumen que lleva al mercado</b>	Es particular por cada productor y producto: Yuca -5 a 6 bolsa de 25 kg Mandarina -1 a 2 canastillas 50 kg Guayaba -4 a 5 canastillas Tangelo -2 Naranja valencia -1 a 3 bultos de 40 kg -10 canastillas Limón mandarino -1 canastilla Papaya -1 canastilla Aguacate -1 a 2 canastillas de 20 kg -200 kilos Plátano -5 a 6 arrobas -20 arrobas Banano -2 racimos Leche -10 botellas – 300 litros Huevos -2 a 4 cubetas por 30 huevos – 20 cubetas Gallinas -1 de vez en cuando Naranja suite -3 toneladas Limón de Castilla Limón Tahití -1 Cacao -3 Café -1 Cilantrón -1 Queso -50 libras Cerdos -1 Pollos -1 Ganado -1
<b>Porcentaje para el mercado</b>	El 63% de los productores destina el 90% de su producción para el mercado, mientras que el 13% de los productores destinan el 50%, en tanto que el 21 % de los productores destina entre el 10 y 30% de la producción para este fin.
<b>Porcentaje autoconsumo</b>	El 63% de los productores destina el 10% de su producción para autoconsumo, mientras que el 13% de los productores destinan entre el 50%, el 21 % de los productores destina entre el 70% y 90% de la producción para este fin.
<b>Procesamiento producto</b>	En relación al procesamiento de los productos que llevan al mercado, todos los productores los clasifican por tamaño y calidad, el 88% de ellos los empaca y el 25% los lava, ningún productor entrevistado realiza transformación de sus productos.

Variables	Asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari
<b>Compra productos asociación</b>	Los productores manifestaron que realizan la comercialización de manera independiente a la asociación, sin embargo, existe un grupo de 5 representantes que participa en el mercado campesino del Meta y lleva sus propios productos, pero también los de otros productores de la asociación.

Fuente: elaboración propia

De la dimensión productos, se estableció que los productores de Agroempari llevan al mercado productos agropecuarios en su mayoría sin transformar, a excepción del queso, los demás productos los lavan, los clasifican por tamaño y calidad y los empacan cuando es necesario. De otra parte, esta asociación está muy vinculada al mercado, pues el 63% de los productores entrevistados destina el 90% de su producción para ese fin y 10% para autoconsumo, mientras que el 13% de los productores destinan el 50% para el mercado y 50% para autoconsumo, en tanto que el 21 % de los productores destina entre el 10% y 30% de la producción para comercializar y del 70% al 90% para autoconsumo.

Se pudo determinar que los asociados de esta asociación son principalmente productores de frutas, plátano, yuca y cacao, aunque algunos de ellos también se dedican a la ganadería, a la cría de pollos y cerdos, los productos más representativos son las frutas. La identificación de productos, volúmenes y venta de esos productos, se complementó con una base de datos que la Universidad de Los Llanos registra en cada uno de los mercados campesinos.

**Tabla 3-18:** Base de datos productos, volumen y ventas

Productos	Medida	Rango volumen semanal	Rango venta semanal
Naranja Tangelo	Docena	7 a 160	\$42.000 a \$1.280.000
Naranja Valencia	Docena	15 a 260	\$35.000 a \$1.040.000
Huevos Campesino	Cubeta	3 a 120	\$30.000 a \$900.000
Maracuyá	Libra	20 a 140	\$20.000 a \$504.000
Plátano topocho	Gajas	6 a 160	\$12.000 a \$450.000
Aguacate	Unidad	20 a 160	\$60.000 a \$360.000
Plátano hartón	Libra	70 a 600	\$52.000 a \$360.000
Queso Campesino	Libra	30 a 60	\$150.000 a \$300.000
Yuca	Libra	6 a 240	\$12.000 a \$240.000
Plátano banano	Gajas	3 a 160	\$4.500 a \$240.000
Mango	Unidad	35 a 80	\$40.500 a \$210.000
Mandarina común	Docena	2 a 60	\$50.000 a \$180.000

Productos	Medida	Rango volumen semanal	Rango venta semanal
Zapote	Unidad	25 a 180	\$25.000 a \$180.000
Banano	Manos	5 a 80	\$10.000 a \$160.000
Naranja común	Canastillas	4 a 8	\$90.000 a \$144.000
Guayaba	Libra	56 a 120	\$56.000 a \$120.000
Arazá	kilos	7 a 20	\$7.000 a \$100.000
Guanábana	Libra	3 a 100	\$6.000 a \$100.000
Huevos	Cubeta	10	\$ 90.000
Limón de castilla	docena	20 a 55	\$16.500 a \$82.500
Limón mandarino	docena	12 a 80	\$12.000 a \$80.000
Coco	Unidad	20 a 60	\$20.000 a \$60.000
Ahuyama	Libra	24 a 50	\$12.000 a \$50.000
Papaya	unidad	13 a 100	\$7.800 a \$48.000
Tamarindo o carambolo	Libra	10 a 40	\$7.000 a \$40.000
Limón Tahití	docena	4 a 40	\$12.000 a \$40.000
Aguacate Criollo	Unidad	30	\$ 40.000
Aguacate Lorena	Unidad	45	\$ 24.000
Cilantrón	Atado	10 a 20	\$10.000 a \$20.000
Pulpa de Maracuyá	Libra	12	\$ 12.000
Badea	Unidad	10	\$ 10.000
Abono orgánico	bolsas	2 a 4	\$5.000 a \$10.000
Mandarina común	docena	6	\$ 3.000

Fuente: elaboración propia con base en datos (Unillanos y GIZ, 2016)

A partir de la anterior tabla, se pudo determinar que los productos de mayor venta para esta asociación en el mercado campesino de Villavicencio son: la yuca, el plátano, el mango, mandarina, el zapote, la naranja, la guayaba. De acuerdo a observación realizada en este mercado, también son representativos para esta asociación el aguacate y el limón.

**Tabla 3-19:** Características relevantes para el acceso al mercado - dimensión el mercado - caso Agroempari

Variables	Asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari
Ubicación mercado	Mercado campesino – rotativo: Polideportivo Barrio Panorama Polideportivo Barrio La Esperanza Séptima Etapa Escuela vereda Vanguardia Batallón de la 7 Brigada

Variables	Asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari
<b>Frecuencia con que los lleva al mercado</b>	Semanal
<b>Ámbito del mercado</b>	Regional
<b>Organización asociación mercado</b>	Semanalmente se informa a los directivos que producto llevará el productor al mercado, se turna la venta de pollos y gallinas y de cerdo, los productores pueden llevar todos los productos que quieran siempre y cuando sean agropecuarios
<b>Forma pago de la asociación</b>	La asociación no les paga, sino que los productores venden directamente sus productos a los consumidores
<b>Compra productos asociación</b>	Todos los productores mencionan que con la asociación se llevan en conjunto los productos para venderlos en el mercado directamente al consumidor, no se los venden a la asociación
<b>Satisfacción frente a la asociación</b>	El 68,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente satisfecho con la asociación para acceder al mercado El 18,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente muy satisfecho con la asociación para acceder al mercado El 6,25% de los productores entrevistados manifestó que se siente poco satisfecho con la asociación para acceder al mercado El 6,25% de los productores entrevistados no respondió

Fuente: elaboración propia

La asociación Agroempari accede a mercados campesinos del Meta, este mercado es rotativo, semanalmente se trasladan por el polideportivo del barrio la Esperanza 7ª etapa y por el polideportivo del barrio Panorama, en la escuela de la vereda Vanguardia, también se realiza mercado campesino una vez al mes en la 7ª brigada del ejército, ubicada por la vía Villavicencio – Puerto López.

Estos productores también acceden a tiendas y el mercado de Lejanías, directamente en las fincas para el caso de los productores de leche, la Central de Abastos de Villavicencio -CAV, Corabastos, San Juan de Arama y Villavicencio. Para la asociación el mercado campesino es un mercado regional, ya que se realiza en Villavicencio y los productores de la asociación están ubicados en el municipio de Lejanías, también en el departamento del Meta, así como lo es también cuando comercializan en San Juan de Arama. Sin embargo, cuando el mercado es Corabastos, el ámbito de mercado es nacional. La forma de pago de los productos, es particular para cada mercado al que acceden los asociados, sin embargo, para el mercado campesino, los representantes que van a Villavicencio venden los productos y entregan el dinero correspondiente a la venta de los productos a cada asociado.

En cuanto a la satisfacción de los productores frente a la asociación, el 68,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente satisfecho con la asociación, mientras que el 18,75% de los productores entrevistados manifestó que se siente muy satisfecho con la asociación, el 6,25% de los productores entrevistados manifestó que se siente poco satisfecho con la asociación y otro el 6,25% de los productores entrevistados no respondió.

## **3.2. Identificación y descripción de los mercados a los que acceden las asociaciones de productores**

La identificación de mercados se realizó por cada una de las tres asociaciones, dichos mercados corresponden a los lugares donde la asociación comercializa sus productos como organización, sin embargo, también se identificaron algunos mercados a los cuales los productores acceden de manera individual, aunque hagan parte de la asociación.

### **3.2.1. Mercados - asociación de productores de Puente Abadía APPA**

#### **Mercados Campesinos del Meta – Villavicencio**

Todos los productores de la asociación acceden al mercado campesino del Meta, el cual fue conformado por esta asociación como una organización de segundo nivel a través de la cual acceden al mercado, al día de hoy acoge a otras asociaciones tanto del Meta, como de Cundinamarca.

Mercados campesinos del Meta, inició en el marco de la celebración del centenario del municipio del Calvario en el mismo departamento, para ello, se constituyó la Junta Organizadora del Centenario (JOC), cuyo propósito fue emprender actividades que incluían una muestra gastronómica y un mercado campesino, dicho evento se realizó en 2011 y se llevó a cabo en la plaza Los Libertadores en Villavicencio.

Motivados por el éxito del mercado campesino, la JOC organiza un segundo evento de este tipo, pero ampliando la invitación a otras organizaciones rurales y a otras instituciones. La iniciativa fue acogida por la Universidad de los Llanos, en su sección de Proyección Social, que además venía trabajando un proceso de apoyo técnico con los

campesinos y productores de la vereda Puente Abadía. Entonces, se decide ligar los dos procesos y se organiza la participación de la vereda en la comercialización a través de mercados campesinos, para lo cual se crea una organización denominada “Comité básico de los mercados Campesinos del Meta” (Álvarez Cohecha, 2015).

Actualmente, el mercado campesino del Meta se constituye como un escenario, donde productores campesinos de Villavicencio y otros municipios aledaños como Lejanías, Guamal, Cumaral en el Meta, y Chipaque y Cáqueza en Cundinamarca, llevan sus productos con el ánimo de venderlos directamente al consumidor y así reducir la intermediación, lo cual representa para los productores mayores ingresos.

Este mercado, se lleva a cabo en el municipio de Villavicencio y es rotativo, es decir, que no tiene un solo lugar de ubicación, sino que de acuerdo a los permisos que logren sus representantes ante la alcaldía municipal, se asientan de manera temporal (una vez a la semana – los sábados) en un barrio de la ciudad, que puede ser: el Polideportivo Barrio Panorama, el Polideportivo Barrio La Esperanza Séptima Etapa, recientemente la escuela de la vereda Vanguardia y el Batallón de la 7ª Brigada, éste último con frecuencia de una vez por mes.

En palabras de los asociados, el mejor mercado campesino es el que se localiza en La Esperanza Séptima Etapa, pues hay mayor presencia de clientes en ese lugar, así que es dónde generan mayores ingresos por mayor venta de productos (Unillanos y GIZ, 2016). Los productos que se comercializan en este mercado son: pollo, huevos, gallina criolla, cerdo, huevos de codorniz, pescado, frutales como: limón, mandarina, naranja, mango, plátano y otros productos como: yuca, chocolate, café, postres, chonque, panela y cuajada. Los clientes habituales de este mercado, son familias que habitan en los diferentes barrios donde se lleva a cabo el mercado. La relación entre productores y clientes (consumidores) es directa, no incluye ningún grado de intermediación.

**Figura 3-9.** Canal de comercialización productos APPA en Mercados campesinos del Meta

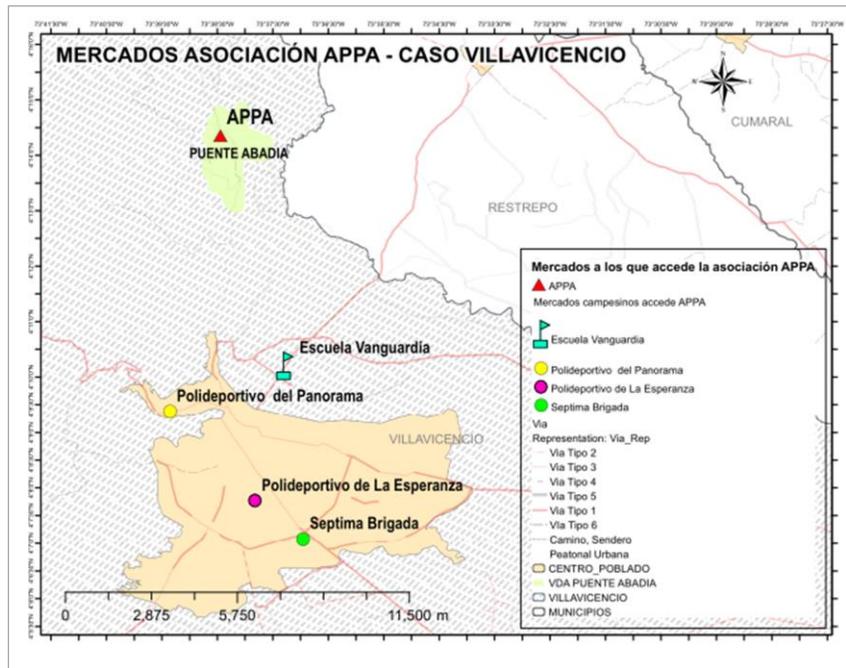


Fuente: elaboración propia

En relación a los competidores, podría decirse que para la asociación APPA son todas las demás asociaciones que participan en el mercado campesino del Meta, sin embargo, cuando se realizó observación participante en diferentes eventos de mercados campesinos, se pudo concretar que las asociaciones funcionan como una fraternidad unida en torno al mercado campesino, no se percibe un ambiente de competencia, sino de cooperación, solidaridad y apoyo mutuo. Dicha unidad está liderada por el comité, que organiza tanto la logística, como los turnos de venta de productos y la participación de los productores y campesinos.

Para la asociación APPA, este escenario es un mercado minorista, de ámbito local y el nicho de mercado está orientado a un mercado de productos sanos y de apoyo a los productores, pues, aunque no tienen una certificación de producción orgánica, ni de comercio justo, la promoción en el mercado campesino es de acceso a alimentos sanos, sin agroquímicos y de apoyo a los productores campesinos, lo cual atrae a un grupo de consumidores específicos.

**Figura 3-10:** Ubicación mercados a los que accede la asociación APPA



Fuente: elaboración propia

### 3.2.2. Mercados – asociación de agro empresarios del Ariari Agroempari

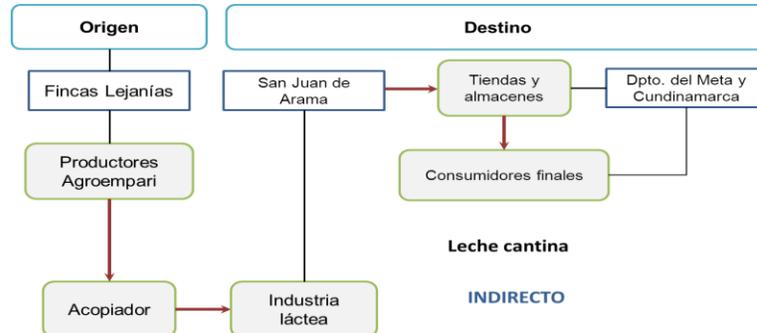
La asociación Agroempari, no surge con la idea inicial de acceder al mercado como si surgió APPA, sin embargo, han sabido aprovechar algunos escenarios de mercado de manera conjunta, como los mercados campesinos del Meta, también se organizan para transportar sus productos desde Lejanías hasta Villavicencio. Agroempari, accede a mercado veredal, local, regional y Nacional y el escenario de mercado es diferente de acuerdo al producto ofertado, así como el canal de comercialización. En ese sentido, a continuación, se relacionan los mercados a los cuales acceden los productores de Agroempari.

#### Mercado veredal

Este mercado esta relacionado con la comercialización de leche, uno de los productores la vende en su finca de 20 hectáreas ubicada en la vereda el Naranjal, el 90% de su producción es para el mercado y la comercializa con una frecuencia diaria y en cantina a

un acopiador que luego la vende en San Juan de Arama, la relación con el consumidor es indirecta, este municipio hace más de 4 años es proveedor de leche de la Alquería. Para la leche de cantina el mercado es regional y el canal de comercialización es indirecto.

**Figura 3-11:** Canal de comercialización de leche en cantina Agroempari



Fuente: elaboración propia

Otros productores también comercializan leche en botella, la comercialización en este mercado es esporádica y se hace en tres fincas productoras a residentes de las veredas, es decir que la relación entre el productor y el consumidor es directa, el mercado es local.

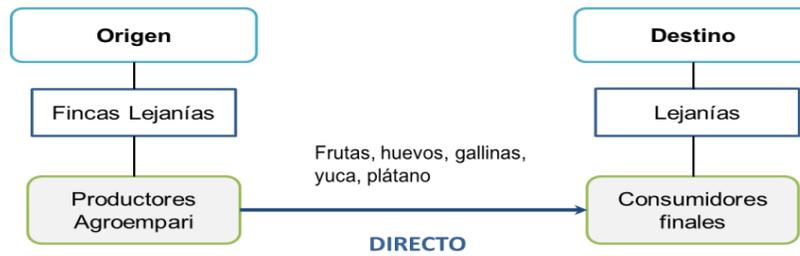
**Figura 3-12:** Canal de comercialización leche en botella Agroempari



Fuente: elaboración propia

Otro grupo de productores de Agroempari, comercializan desde su finca, productos como frutas, huevos y gallinas, generalmente en época de vacaciones y festividades familiares, donde los residentes de las veredas reciben visitas, en este caso, la relación con el consumidor es directa y el mercado es local.

**Figura 3-13:** Canal de comercialización productos Agroempari



Fuente: elaboración propia

**Tiendas y centro de acopio del municipio**

Dos de los productores de la asociación comercializan productos como limón de Castilla limón Tahití, limón mandarina, mandarina, yuca, guayaba, tangelo, naranja Valencia, papaya, aguacate, plátano, banano, huevos, la frecuencia de comercialización es semanal y el mercado al que acceden con estos productos son las tiendas del municipio, en este caso la relación con el consumidor es indirecta, porque existe entre ellos una agente comercial como el tendero, el mercado es local.

Otros productores comercializan queso y cuajada, el mercado es este caso también es local y el canal de comercialización es indirecto.

**Figura 3-14:** Canal indirecto de comercialización productos Agroempari

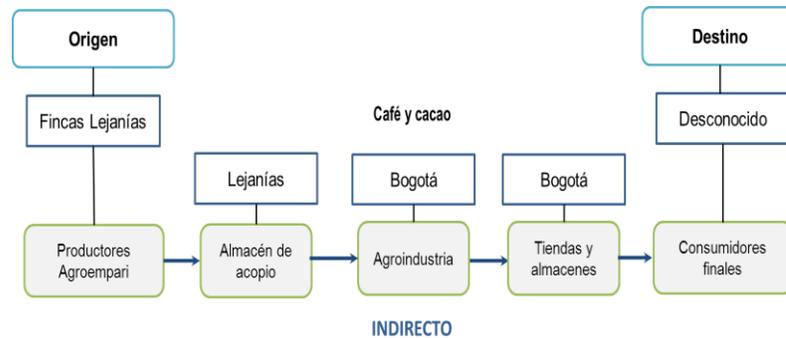


Fuente: elaboración propia

**Figura 3-15:** Canal de comercialización de queso y cuajada Agroempari

Fuente: elaboración propia

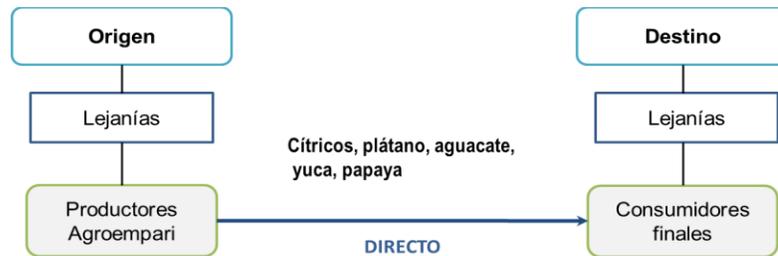
Por su parte, el centro de acopio de granos del municipio de Lejanías es un mercado al que solo unos de los productores acceden, allí comercializa café y cacao, la frecuencia con la que lleva estos productos a este punto de comercialización es anual para el café y mensual para el cacao. En este caso el mercado es nacional y el canal de comercialización es indirecto.

**Figura 3-16:** Canal indirecto de comercialización café y cacao Agroempari

### **Mercado campesino por la Paz Lejanías**

En el mes de septiembre de 2016, se realizó el primer mercado campesino por la Paz en Lejanías, reconocida como la capital frutícola del Llano, este escenario congregó a 21 asociaciones de productores del departamento del Meta, incluyendo a Agroempari como asociación local, en ese escenario, los asociados de Agroempari participaron con productos como cítricos, plátano, aguacate, yuca, papaya. La visión de esta asociación es que se institucionalice el mercado campesino de Lejanías, este mercado es local y el canal de comercialización es directo.

**Figura 3-17:** Canal directo de comercialización productos Agroempari



Fuente: elaboración propia

**Mercados campesinos del Meta**

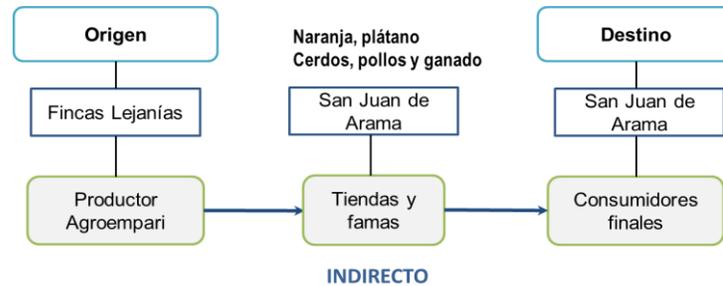
La asociación Agroempari, reside en el municipio de Lejanías, sin embargo, uno de los mercados a los que acude es el mercado campesino del Meta que esta en Villavicencio. Agroempari, tiene un grupo de representantes que lleva a este mercado los productos de otros asociados, los comercializa y de regreso entrega el dinero correspondiente a las ventas a cada productos, además del producto que no se comercializó. Este mercado es regional y el canal de comercialización es directo.

**Figura 3-18:** Canal de comercialización productos Agroempari en Mercados campesinos del Meta



**Comercio de San Juan de Arama**

San Juan de Arama es un municipio vecino a Lejanías, por lo que acceder a este municipio como mercado también es una opción para uno de los productores de Agroempari, allí comercializa naranja, plátano, pero principalmente cerdos y pollos cada seis meses y ganado una vez al año. Este mercado tiene canales indirectos, pues el intercambio se da entre el productor y los tenderos o los propietarios de las famas, este mercado es regional.

**Figura 3-19:** Canal de comercialización productos Agroempari en San Juan de Arama

Fuente: elaboración propia

### Central de abastos de Villavicencio – CAV

La Central de abastos de Villavicencio, antes conocida como Llanoabastos, es una central mayorista pero también tiene mercado minorista, es el centro comercial agropecuario más importante de los Llanos orientales, recibe la producción de todos los municipios productores del Meta, Casanare, Arauca y algunos de Cundinamarca. En este centro comercial, participan en el mercado minorista tres de los asociados de Agroempari, su participación es semanal (día sábado), y aprovechan un solo viaje desde Lejanías hasta Villavicencio donde transportan los productos a comercializar en la CAV, como también para el mercado campesino del Meta, el valor de un viaje es de \$320.000 aproximadamente, viaje que pagan entre todos los productores que envían sus productos a Villavicencio. Los productos que los asociados comercializan en este mercado son: queso, huevos, naranja, aguacate, plátano, yuca, mandarina, guayaba, tangelo, naranja valencia, limón mandarino, papaya, banano, huevos y gallinas. La relación con el consumidor es indirecta, pues existe un agente comercial (minorista) entre el productor y el consumidor, por su parte el mercado es regional.

**Figura 3-20:** Canal de comercialización productos Agroempari en Central de abastos de Villavicencio

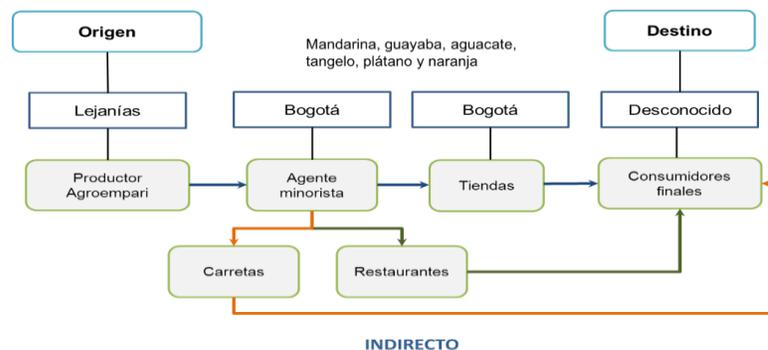


Fuente: elaboración propia

**Corabastos**

Es la central comercial de productos agropecuarios más importante del país, recibe producción para el comercio desde todo el país, e incluso de fuera él. Esto hace que el acceso a este mercado sea un poco más difícil, por la presencia de más agentes competidores, así como también la negociación es complicada, ya que existe competencia de productos de todo el país y fuera de él, sin embargo, es el mercado para tres de los asociados de Agroempari, allí comercializan mandarina, guayaba, aguacate, tangelo, plátano y naranja, su participación en este mercado es más o menos mensual y por cosechas. La relación de los productores de la asociación con el consumidor en este mercado es indirecta y el mercado es de ámbito nacional.

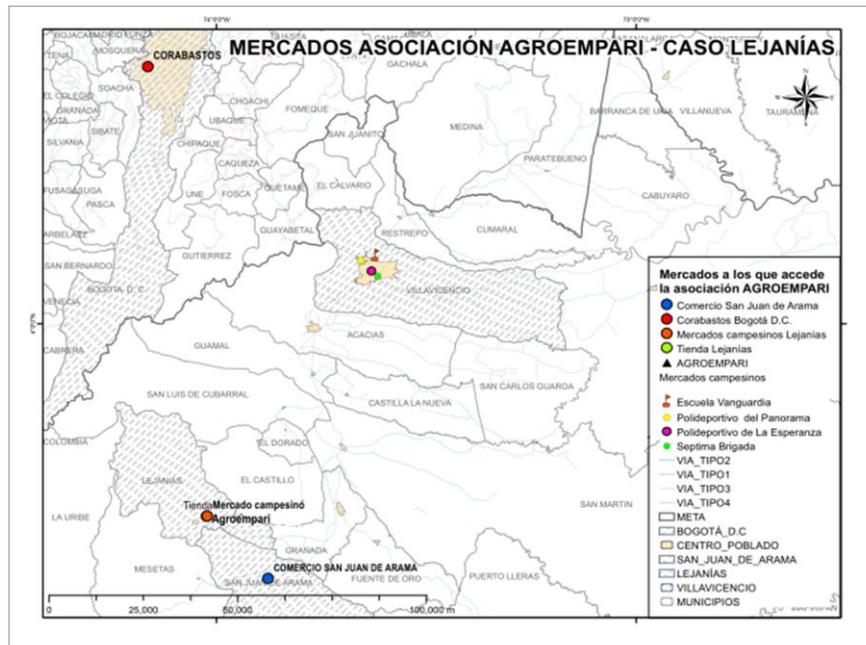
**Figura 3-21:** Canal de comercialización productos Agroempari en Central de abastos de Bogotá



Fuente: elaboración propia

En el mapa, se ubican la asociación de productores Agroempari, el mercado al que acceden en Lejanías, pero también el mercado en San Juan de Arama, al noreste se ubican los mercados campesinos del Meta, escenario en que también accede esta asociación y Corabastos en Bogotá.

**Figura 3-22.** Ubicación mercado nacional al que accede la asociación Agroempari



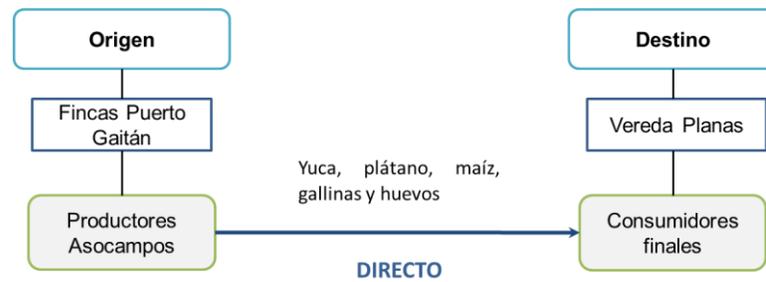
Fuente: elaboración propia

### 3.2.3. Mercados – asociación campesina de Planas Asocampos

#### Vereda Planas

La vereda Planas cuenta con población indígena Sikuni en el resguardo Domo Planas, con población campesina y con población rotativa relacionada a la actividad petrolera. Dos productores de la asociación Asocampos comercializan en la misma vereda de sus fincas, que está ubicada a 140 km de distancia de la cabecera municipal de Puerto Gaitán, los productos que comercializan son: yuca, plátano, maíz, gallinas y huevos, estos dos últimos con frecuencia mensual y el comercio es con compradores de la misma vereda. El mercado es local y el canal de comercialización es directo.

**Figura 3-23:** Canal de comercialización productos Asocampos en vereda Planas



Fuente: elaboración propia

**Comercio centro poblado de la vereda Planas**

Planas cuenta con un centro poblado, es un pequeño sitio de comercio, allí 11 de los productores de Asocampos comercializan sus productos: yuca, maíz, plátano, gallinas, caña, ganado, en las famas, tiendas y restaurantes. El ganado se comercializa con una frecuencia anual, pues es ganado de engorde que se destina para carne. Los demás productos, se comercializan con frecuencia semanal y mensual, para el caso del maíz la frecuencia de comercialización es aproximadamente semestral. Este mercado es local y el canal de comercialización es directo.

**Figura 3-24:** Canal de comercialización productos Asocampos en Centro poblado de Planas



Fuente: elaboración propia

**Tiendas y comercio de Puerto Gaitán**

El centro poblado de Puerto Gaitán queda a 4 horas aproximadas de la vereda Planas, lugar de producción de la asociación Asocampos. Los productores accede al mercado de tiendas y comercio de Puerto Gaitán, los productos que llevan a este mercado son:

ganado, pescado – cachama, maracuyá y queso. El comercio de ganado es anual, es ganado de engorde que se destina para carne, por lo cual los compradores son las famas del pueblo. La cachama se vende con una frecuencia semestral, también se comercializa en las famas, pero también en restaurantes y la plaza, el maracuyá se vende en las tiendas quincenalmente y el queso de manera semanal. Este mercado es local y el canal de distribución es indirecto.

**Figura 3-25:** Canal de comercialización productos Asocampos en Centro poblado Puerto Gaitán



Fuente: elaboración propia

### Mercado Campesino de Puerto Gaitán

Es un escenario donde productores campesinos del departamento del Meta, principalmente de Puerto Gaitán, se encuentran con el fin de comercializar sus productos. Esta iniciativa se da en el municipio desde septiembre de 2016, y ha tenido una gran acogida tanto por los productores como por los consumidores. Los productores de Asocampos participan en este escenario con productos como: yuca, maracuyá, gallinas, huevos y productos preparados como lechona. Este mercado es local y tiene un canal de comercialización directo.

**Figura 3-26:** Canal de comercialización productos Asocampo Mercado campesino Puerto Gaitán



**Mercado bovino en pie Villavicencio**

Otro de los mercados a los que accede uno de los productores de la asociación, es el frigorífico de Villavicencio, el ganado se lleva en pie hasta ese mercado bovino, lleva varias cabezas con el fin de que el pago por transporte valga la pena, la frecuencia con la que el productor accede a ese mercado es anual y el destino es el comercio de carne de Villavicencio y Bogotá. Este mercado es nacional y la cadena de comercialización es indirecta.

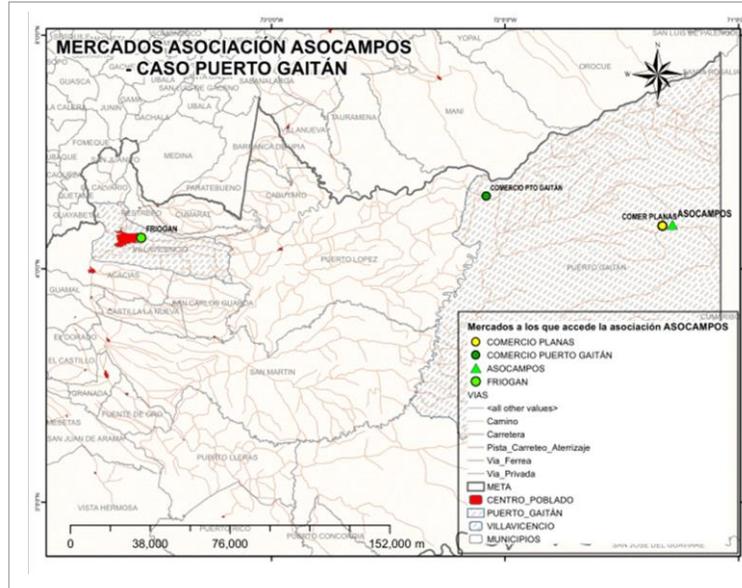
**Figura 3-27:** Canal ganado en pie Asocampos



Fuente: elaboración propia

En el mapa, se ubica a la asociación Asocampos y el mercado al que accede en la vereda Planas, además se observa la ubicación del mercado en Puerto Gaitán y en Villavicencio.

**Figura 3-28:** Ubicación mercados a los que accede la asociación Asocampos



### 3.3. Estrategias de acceso al mercado

Las asociaciones de pequeños productores apropian o diseñan estrategias que les permiten acceder a mercados y en muchos casos mantenerse en ellos. Uno de los resultados de este estudio, es la identificación de estrategias de mercado de las asociaciones de productores objeto de esta investigación. Para el caso de este estudio, la misma conformación de la asociación puede considerarse una estrategia a través de la cual los productores pueden acceder al mercado de manera conjunta, así como tener otros beneficios que la asociación les permite, como: acceso a insumos, maquinaria y asistencia técnica.

#### 3.3.1. Estrategias asociación de productores de Puente Abadía APPA

##### Conformación de la asociación de mercados campesinos del Meta

En el año 2011, se presenta la propuesta de los productores del Calvario a los productores de la vereda Puente Abadía, de realizar certámenes de mercado campesino en Villavicencio, entonces, se organiza la participación de la vereda en la comercialización a través de ese escenario, para lo cual se conforma una organización

denominada “Comité básico de los mercados Campesinos del Meta” (Álvarez Cohecha, 2015). Dicho comité tiene como función gestionar, los permisos de uso del espacio público y apoyos por parte de la administración municipal.

El mercado campesino del Meta, se convirtió en una asociación de segundo nivel a través de la cual los productores han logrado acceder al mercado de forma directa, consiguiendo incrementar los ingresos recibidos por la venta de sus productos. Además, han organizado su producción por turnos para ofertar sus productos sin competir entre los mismos productores, y han logrado gestionar recursos y posicionar una marca propia de su café, así como estaciones y tiendas de café. El mercado campesino del Meta, tiene un importante reconocimiento en la ciudad, y la capacidad de integrar a otras asociaciones del Meta y de Cundinamarca.

Este mercado, se lleva a cabo en el municipio de Villavicencio y es rotativo, es decir, que no tiene un solo lugar de ubicación, sino que de acuerdo a los permisos que logren sus representantes ante la alcaldía municipal, se asientan de manera temporal (una vez a la semana – los sábados) en el lugar asignado. Dichos lugares suelen ser: el Polideportivo Barrio Panorama, el Polideportivo Barrio La Esperanza Séptima Etapa y el Batallón de la 7ª Brigada, éste último con frecuencia de una vez por mes. A estos mercados habituales se sumó desde el mes de septiembre de 2016, un nuevo espacio en la institución educativa de la vereda Vanguardia.

### **Gastronomía que acompaña los escenarios de mercados campesinos**

Una de las estrategias de la asociación, es acompañar la oferta de productos agropecuarios primarios en el mercado campesino, con una amplia variedad de productos gastronómicos, como tamales, lechona, diferentes preparaciones de café, pan de sagú, arepas, pan de bonos, almojábanas, caldos, quesos, cuajada, entre otros. Esta estrategia según los mismos productores, ha sido un éxito en la medida que el consumidor ha sabido apreciar dicha iniciativa, pues el escenario de mercado campesino se convierte en una actividad familiar, donde además de adquirir productos agropecuarios, las familias desayunan y compran diversidad de manjares típicos campesinos.

### **Turnos para producción y comercialización**

Los turnos hacen parte de las estrategias de organización de oferta de los productores. Consisten en asignar un turno cada fin de semana a un productor para la venta de pescado y de pollo, con ello se logra que los productores organicen un programa de producción de acuerdo a los turnos asignados, además se asegura que en el mercado campesino no se presente sobreoferta que pueda impactar el precio. Los turnos se organizan con antelación y de esa manera, todos los productores que ofertan un mismo producto tienen la oportunidad de participar en el mercado.

### **Testeo de precios**

Con el fin de fijar el precio de los productos, la asociación de mercados campesinos designa a una persona de un equipo que ellos llaman comité de mercadeo, para que averigüe los precios de los productos en otros mercados. Antes de iniciar cada mercado, se realiza una reunión entre todos los productores de las asociaciones que van a comercializar sus productos, para informar el precio de los productos en el mercado y así tener un precio base para fijar los precios de los productos para ese día.

### **Marca colectiva – Café Puente Abadía y Café Villavo**

La asociación APPA, desarrolló un proyecto comunitario que decidió que el café de la vereda Puente Abadía debía salir tostado y molido, además desarrollaron una marca propia para su café conocida como “*Café Puente Abadía*”, que luego pasó a llamarse “*Café Villavo*”, por efectos del registro de marca.

Más de 20 familias de productores de café de la vereda Puente Abadía, que hacen parte de la asociación APPA, llegaron al acuerdo de acopiar su café y procesarlo. Con ese fin, la asociación decide presentar su proyecto a varias convocatorias, pero no tuvieron éxito, por lo cual decidieron presentarse el proyecto de forma individual en el fondo emprender<sup>10</sup>, así, con recursos del fondo, adquirieron, una planta de torrefacción y otros

---

<sup>10</sup> Fondo emprender: es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de

equipos necesarios para obtener un café tostado y molido de excelentes condiciones de calidad.

El café Villavo es orgánico, de origen con aroma herbal, dulce intenso suave, aroma que pronuncia notas a nueces, taza limpia, acidez media baja y agradable sabor residual a cereales, cuenta con registro de marca y registro Invima. Sin embargo, y aunque han gestionado la denominación de origen (DO) para su café, los trámites han sido complejos y costosos, por lo cual la asociación decidió que la DO, no es una opción por ahora.

### **Figura empresarial dentro de la asociación**

De acuerdo con las actividades económicas vinculadas a los productos, la asociación de APPA, creó dos empresas: Tallus S.A.S., y Comercializadora Agropecuaria Puente Abadía S.A.S., que se encargan de la transformación y comercialización del café y otros productos agropecuarios, respectivamente. Cada empresa tiene una junta directiva, conformada por presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales, así como un gerente.

Según el objeto de cada empresa, tienen la siguiente estructura directiva: Tallus S.A.S. en orden jerárquico: APPA, junta directiva, gerente, asesoras comerciales, operario. Está conformado por familias caficultoras afiliadas a la asociación, que constituyen la asamblea general presidida por la Junta Directiva de APPA y un gerente elegido por cinco años, dos asesoras de ventas y un operario de planta, esporádicamente contratan mano de obra por jornales. La empresa Tallus, se encarga de la transformación y empaque del café.

Comercializadora Agropecuaria: APPA, junta directiva, gerente, baristas. Está constituido por dieciséis afiliados que conforman la asamblea de socios que es la máxima autoridad, todos ellos hacen parte de la asociación o están vinculados con el cultivo de café. Bajo la responsabilidad de la comercializadora se encuentra la venta de café tostado en grano, café molido y bebidas de café que se expenden en cuatro estaciones instaladas en la

---

Trabajo". Es así como el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2017).

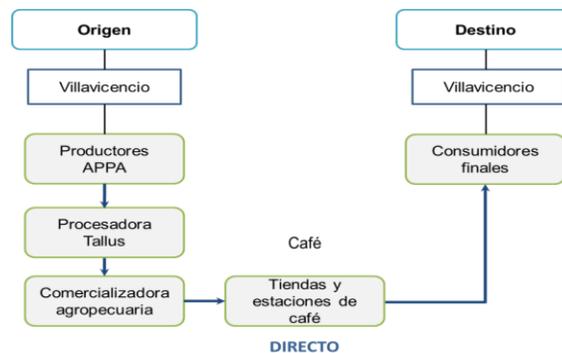
Villavicencio. El gerente contrata, capacita y administra los baristas que atienden las estaciones de café. Este tipo de agricultura es parte de su cultura, y forma las unidades agrícolas familiares y al final un sistema de agricultura familiar.

### Tiendas de café y estaciones de café en eventos

La asociación ha logrado impulsar cuatro tiendas de café, ubicadas en la ciudad de Villavicencio. Además de comercializar el café en diferentes preparaciones, y el café molido, han dado la oportunidad para otras asociaciones y pequeñas empresas de ofertar sus productos en las tiendas de café, con productos como pan de sagú, tortas, jugos, dulces, entre otros productos.

Dentro de las oportunidades asociadas a esta empresa, se encuentra la venta de franquicias, donde se hace todo el acompañamiento, para que otras personas puedan adquirir tiendas de café Villavo. Por su parte, las estaciones de café, son temporales, se colocan en eventos y se contrata a una persona que se encargue de servir el café.

**Figura 3-29:** Canal de comercialización Café Villavo



Fuente: elaboración propia

### Ruta del Café

Esta actividad consiste en que cualquier persona que quiera conocer las fincas productoras y el desarrollo de la cadena productiva completa: producción, planta de transformación, puntos de venta, lo puede hacer por un costo por persona, que incluye el transporte hasta las fincas productoras en Puente Abadía, recorrido por las fincas productoras y por la planta de torrefacción, almuerzo campero, café en bebida y muestra

de café para preparar, además incluye visita a uno de los puntos de venta en Villavicencio, por un valor de \$60.000 por persona.

### **Alianzas y gestión de apoyo a entidades públicas y privadas**

La asociación ha participado en convocatorias y proyectos con el fin de adquirir recursos tanto para la producción como para la transformación y mercado de sus productos. La Universidad de los Llanos a través de su programa de proyección social, apoyó a esta asociación con asistencia para los cultivos de café, así como con orientación para la transformación de productos y generación de valor agregado. En la renovación de café, también obtuvieron apoyo del Comité de cafeteros.

Por su parte, la secretaria de desarrollo económico de Villavicencio, apoya a la asociación con las tiendas de café y con los espacios para mercados campesinos, así como con apoyo en el inmobiliario (sillas, mesas, refrigeradores). La GIZ, también apoya a la asociación con el tema de los mercados campesinos para incrementar la vinculación y relación con los consumidores.

Fenalco, Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Villavicencio apoyaron con procesos de fortalecimiento empresarial, lo que además generó la suma de esfuerzos de tres empresas regionales: Comestibles El Gaván, Industrias alimenticias Carolina INDACAROL y Café Villavo, para hacer visible la capacidad regional como productores, transformadores y comercializadores, por lo cual establecieron un encadenamiento empresarial adquiriendo desde la materia prima hasta el empaque y material publicitario en la región.

### **3.3.2. Estrategias asociación de agro empresarios del Ariari Agroempari**

#### **Transporte compartido**

Los productores de esta asociación acceden a varios mercados en Villavicencio (mercado campesino del Meta, tienda de barrio y la CAV) con una frecuencia semanal,

para transportar sus productos desde Lejanías hasta estos lugares de mercado, pagan el transporte de sus productos de manera compartida de acuerdo al volumen de productos que lleven al mercado. Esta estrategia les facilita distribuir su producción al mercado y asumir el costo de transporte de forma colectiva.

### **Conformación de un grupo de representantes que comercializa los productos en el mercado campesino**

Como varios productores envían sus productos a Villavicencio, la asociación organizó un grupo de representantes que además de llevar y entregar los productos, cobra y entrega a cada productor el pago por ellos. Además, en el caso del mercado campesino, un grupo de tres personas se queda en el mercado representando la asociación Agroempari, estos representantes comercializan los productos de sus compañeros de la asociación, participan en todas las reuniones y requisitos del mercado campesino, al regresar a Lejanías, entregan el producido a sus compañeros de la asociación. Esta estrategia requiere fuertes lazos de confianza y solidaridad.

### **Testeo de precios**

Para fijar el precio de los productos antes de llevarlos al mercado, la asociación designa a una persona para que averigüe los precios de los productos en otros mercados. Así, cuando los representantes de la asociación llegan a comercializar sus productos, ya llevan un precio base que se expone, por ejemplo, durante la reunión entre todos los productores de las asociaciones que van a comercializar sus productos en el mercado campesino del Meta. Esta estrategia permite que la asociación tenga un margen en el precio que les permite negociar con los consumidores y darles una becha para hacer “regateo”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Regateo es una práctica que consiste en que un comprador solicita al vendedor de un producto que el primero quiere, bajar el precio de éste, la práctica se da hasta que ambos agentes llegan a un precio satisfactorio para los dos.

### 3.3.3. Estrategias asociación campesina de Planas Asocampos

Aunque la asociación Asocampo es una asociación joven y apenas está incursionando en el mercado de manera colectiva (mercado campesino de Puerto Gaitán), es importante resaltar alguna de las estrategias que utilizan.

#### Gastronomía que acompaña los escenarios de mercados campesinos

Una de las estrategias de la asociación, es acompañar la oferta de productos agropecuarios primarios en el mercado campesino de Puerto Gaitán, escenario en el han participado una sola vez, pues este mercado recién inició en el municipio. Los productores de esta asociación incursionaron con los productos de sus fincas, pero también con lechona estrategia que buscó atraer clientes. Y que en el caso de otras asociaciones como APPA ha tenido éxito.

#### Gestión de apoyo a entidades públicas y privadas

La asociación Asocampos, gestiona recursos para mejorar la producción, como: asistencia técnica, recursos como semillas, insumos y un tractor. Por estar ubicados en la altillanura, su mayor interés es la producción bovina, sin embargo, producen otros productos como yuca, plátano, maíz, con los también comercializan. Su gestión para acceder al mercado recién inicio en septiembre de 2016, cuando participaron el el mercdo campesino de Puerto Gaitán.

## 3.4. Niveles de acceso al mercado agropecuario

### 3.4.1. Modelización

Se organizaron de manera jerárquica, los elementos identificados para analizar el acceso al mercado, así se obtuvo el modelo que se presenta en esta parte del documento.

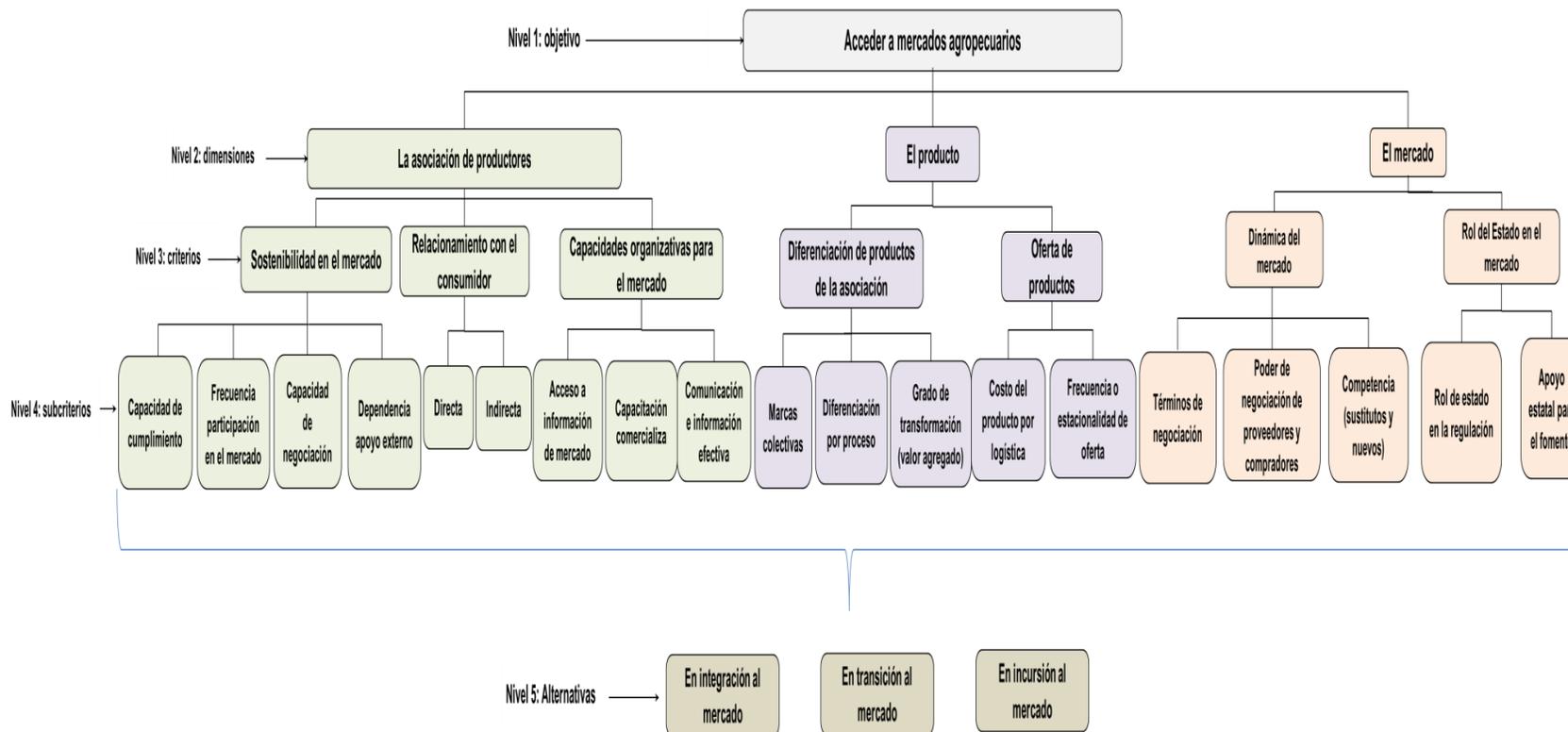
**Tabla 3-20:** Elementos del modelo jerárquico para el estudio

Nivel jerárquico	Elemento	
Nivel 1	Meta	Acceder a mercados agropecuarios
Nivel 2	Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La asociación de productores</li> <li>•Los productos de la asociación</li> <li>•El mercado</li> </ul>

<b>Nivel 3</b>	<b>Criterios por cada dimensión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Por la asociación de productores: sostenibilidad en el mercado, relacionamiento con el consumidor, capacidades organizativas para el mercado</li> <li>•Por los productos de la asociación: diferenciación de productos, oferta de productos</li> <li>•Por el mercado: dinámica del mercado, rol del Estado en el mercado</li> </ul>
<b>Nivel 4</b>	<b>Subcriterios por cada criterio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sostenibilidad en el mercado: capacidad de cumplimiento en el mercado, frecuencia de participación en el mercado, poder de negociación productores, dependencia de apoyo externo para su continuidad.</li> <li>•Relacionamiento con el consumidor: directo, indirecto</li> <li>•Capacidades organizativas para el mercado: acceso a información de mercado, comunicación e información efectiva, capacitación para la comercialización.</li> <li>•Diferenciación de productos: marcas colectivas, diferenciación de producto por forma de proceso productivo, grado de transformación (valor agregado).</li> <li>•Oferta de productos: costo de producto por logística, frecuencia o estacionalidad de la oferta.</li> <li>•Dinámica del mercado: términos de negociación, poder de negociación de compradores y proveedores, competencia por sustitutos y nuevos competidores.</li> <li>•Rol del Estado en el mercado: rol del Estado en la regulación, apoyo estatal para el fomento.</li> </ul>
<b>Nivel 5</b>	<b>Alternativas de acceso al mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alternativa I: nivel de acceso integrado al mercado</li> <li>•Alternativa II: nivel de acceso en transición al mercado</li> <li>•Alternativa III: nivel de acceso en incursión al mercado</li> </ul>

# Modelo jerárquico

Figura 3-30: Modelo jerárquico AHP



Fuente: elaboración propia

## Dimensiones, criterios y subcriterios

Las dimensiones hacen referencia a los tres grandes marcos de análisis a partir de los cuales se hace la investigación, por su parte, los criterios son los atributos que permite caracterizar las dimensiones y alternativas del modelo jerárquico, así como los subcriterios son los atributos mínimos que permite caracterizar los criterios del modelo.

**Dimensión 1. Asociación de productores agropecuario:** es la persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida o que se constituya por campesinos o por productores agropecuarios, que tiene como objeto principal la interlocución con el Gobierno Nacional en materia de reforma social agraria, crédito agropecuario, mercadeo, comercialización y asistencia técnica agropecuaria (Decreto 2716, 1994). En lo relativo al aporte de estas organizaciones para el mercadeo de productos agropecuarios y a su comercialización hacia los centros de consumo que resultaren en forma proporcional a sus aportes., dichas organizaciones buscan incidir sobre los precios, en favor de los productores y consumidores, así como racionalizar la consecución de los recursos crediticios (Bachenheimer, 2016).

**Tabla 3-21:** Elementos dimensión la asociación de productores

Dimensión	La asociación de productores
Criterio 1.1.	<b>Sostenibilidad en el mercado</b> – se entiende por la capacidad de la asociación de productores para continuar integrados al mercado de manera estable y rentable.
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Capacidad de cumplimiento en el mercado:</u> se refiere a la facultad de la asociación de productores para poder llevar al mercado los productos en las condiciones exigidas en tiempo, cantidad, calidad, empaque.</li><li>• <u>Frecuencia de participación en el mercado:</u> es la periodicidad con que los productores de la asociación participan en el mercado</li><li>• <u>Poder de negociación de los productores:</u> hace referencia a la capacidad que tienen los productores de la asociación para llevar sus productos al mercado y poder negociar con los compradores el precio y las condiciones de entrega.</li><li>• <u>Dependencia de apoyo externo para el sostenimiento:</u> es la necesidad que tiene la asociación de productores de recibir recursos económicos y logísticos externos para poder continuar vinculada al mercado.</li></ul>
<b>Criterio 1.2.</b>	<b>Relacionamiento con el consumidor</b> – es la forma como los productores de la asociación se relacionan con el consumidor final
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Directa (productor - consumidor):</u> forma de relación entre los productores de la asociación y el consumidor final para comercializar sus productos sin la intervención de intermediarios.</li><li>• <u>Indirecta (productos - intermediarios – consumidor):</u> forma de relación entre el productor con intermediarios y el consumidor final, para la comercialización de los productos.</li></ul>
Criterio 1.3.	<b>Capacidades organizativas para el mercado</b> - se refiere a elementos de gestión de conocimiento que permiten potenciar las capacidades de los productores de las asociaciones para afrontar mejor las dinámicas del mercado y obtener bases suficientes para tomar sus decisiones.
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Acceso a información de mercado:</u> es la capacidad de los productores de la asociación a</li></ul>

Dimensión	La asociación de productores
	<p>obtener información de mercado que le ayude a tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Comunicación e información efectiva</u>: es la facultad de la asociación, para obtener y comunicar a los productores asociados, acerca de información que les ayude a otros productores a tomar mejores decisiones respecto al mercado.</li> <li>• <u>Capacitación para el mercado</u>: es la intervención de los productores de las asociaciones en capacitaciones que les permitan mejorar sus capacidades para comercializar sus productos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Dimensión 2. El producto agropecuario:** es cualquier bien material, servicio o idea proveniente de la producción agropecuaria, que posee un valor para el consumidor y es susceptible de satisfacer una necesidad, está formado por diferentes atributos tangibles e intangibles que lo caracterizan. Los principales productos agropecuarios son agroalimentarios o agroindustriales. Para el caso de este estudio, el producto se refiere a los bienes y servicios que las organizaciones bajo estudio llevan al mercado.

**Tabla 3-22:** Elementos dimensión el producto agropecuario

Dimensión	El producto agropecuario
Criterio 2.1.	<b>Diferenciación de productos de la asociación:</b> se refiere a los atributos que tienen los productos de las asociaciones, que los diferencia claramente de los productos que oferta la competencia.
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Marcas colectivas</u>: son estrategias que utilizan para identificar y posicionar territorios y productos originarios de ellos, mediante aspectos diferenciadores de calidad, la cultura, la identidad, los recursos naturales, la tradición, lo cual se materializa en una marca.</li> <li>• <u>Diferenciación por la forma del proceso productivo</u>: se refiere al atributo diferenciador del producto que sigue procesos especializados en su producción (producción ecológica).</li> <li>• <u>Diferenciación por grado de transformación (valor agregado)</u>: estrategia de agregación de valor a los productos por su grado de transformación (agroindustria).</li> </ul>
<b>Criterio 2.2.</b>	<b>Oferta de productos:</b> relativo a los volúmenes de producto que un agente económico está dispuesto a vender de acuerdo a cada uno de los precios que capta en el mercado.
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Costo del producto por logística</u>: se refiere al valor pagado por trasladar los productos de la asociación hasta el consumidor final, el cual se incrementa en el precio total que paga el consumidor por el producto.</li> <li>• <u>Frecuencia y estacionalidad de la oferta</u>: hace referencia a la cantidad de producto que los productores de la asociación llevan al mercado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Dimensión 3. El mercado:** son todos aquellos espacios físicos o virtuales, donde el productor agropecuario puede ingresar sus productos para la comercialización.

**Tabla 3-23:** Elementos dimensión el mercado

Dimensión	El producto agropecuario
Criterio 3.1.	<b>Dinámica del mercado:</b> es la interacción de la oferta y la demanda de los productos como base para fijar los precios.
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Términos de negociación:</b> son todos los requisitos que un comprador exige al comercializador para aceptar un producto en el mercado</li> <li>• <b>Poder de negociación de los compradores y proveedores:</b> hace referencia a la capacidad que tienen los compradores y proveedores para poner los términos de negociación al productor</li> <li>• <b>Competencia con sustitutos y nuevos:</b> es la presencia de nuevos competidores en el escenario de mercado, los cuales aportan nuevas capacidades para acceder al mercado.</li> </ul>
Criterio 2.2.	<b>Rol del Estado:</b> es el papel que el Estado juega en relación al mercado de productos agropecuarios.
Subcriterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rol del Estado en la regulación:</b> por ser el mercado colombiano un mercado imperfecto, se refiere a la injerencia del Estado en la búsqueda de mercados perfectos</li> <li>• <b>Apoyo estatal para el fomento y acceso a mercados:</b> se refiere a la ayuda que el Estado pueda brindar a los productores, para abrir nuevos mercados y facilitar el ingreso de las asociaciones de productores al mercado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### Alternativas de niveles de acceso al mercado

Para definir los niveles de acceso al mercado agropecuario se definieron tres alternativas posibles, que son las opciones de acceso al mercado en las cuales las asociaciones se pueden ubicar, una asociación puede estar solo en un nivel de acceso.

Las tablas 3-24, 3-25 y 3-26 muestran las características de cada una de las alternativas en relación a las dimensiones de análisis: la asociación de productores, los productos y el mercado.

**Tabla 3-24:** Alternativa I: en integración al mercado

Alternativa I: en integración al mercado
<p align="center"><b>Desde la dimensión: la asociación de productores</b></p> <p>La asociación de productores está articulada al mercado, participa de forma permanente, cumple tanto en volúmenes, como en calidad y tiempo de entrega de sus productos, no depende de apoyo externo para su sostenimiento y es solvente.</p> <p>Su relacionamiento con el consumidor generalmente es directo, pero puede darse la intervención de intermediarios, sin que esto afecte las ganancias del productor.</p> <p>Las capacidades organizativas de la asociación, permiten acceder y comunicar información de mercado de manera efectiva, esto quiere decir que la asociación tiene mecanismos para enterarse y obtener información de precios, competencia, oferta y demanda de los productos agropecuarios, pero además tiene mecanismos para comunicar a los asociados esa información y los capacita para que puedan usarla en su toma de decisiones, también participan en capacitaciones de comercialización y mercadeo, que les permite estar preparados en los escenarios de mercado.</p>
<p align="center"><b>Desde la dimensión: el producto</b></p> <p>Productos diferenciados, pues la asociación aprovecha sus ventajas comparativas, produce de forma sostenible y desarrolla marcas colectivas, porque reconocen la importancia de diferenciar sus productos y agregar valor.</p> <p>La oferta de productos es suficiente y frecuente para los mercados a los que acceden, porque planifican la</p>

<b>Alternativa I: en integración al mercado</b>
producción de acuerdo a la estacionalidad de los productos, han logrado reducir los costos por logística, pues se han organizado para hacer más eficiente el transporte y la distribución de productos.
<b>Desde la dimensión: el mercado</b>
La asociación ha logrado asumir y responder a las condiciones de acceso al mercado y a los términos de negociación de los compradores, pues como productores están bien informados y tienen capacidad para negociar con los compradores y proveedores, logran superar la competencia frente a productos nuevos o sustitutos de sus productos, pues la asociación esta innovado constantemente y busca de nuevos mercados, además la calidad de sus productos es tan optima que tienen un reconocido posicionamiento. Conoce y apropia la regulación estatal para el mercado, además conoce y aprovecha para su beneficio los diferentes instrumentos de fomento y apoyo para el acceso al mercado que proporciona el Estado.

Fuente: elaboración propia

La alternativa I o en *integración al mercado*, supone el máximo nivel de acceso, es decir dónde la asociación encuentra la mayor sostenibilidad en el mercado. Una asociación que se encuentre en este nivel debe cuidar las estrategias que la llevaron allí con el fin de que su nivel no descienda.

**Tabla 3-25:** Alternativa II: en transición

<b>Alternativa II: en transición al mercado</b>
<b>Desde la dimensión: la asociación de productores</b>
La asociación de productores accede al mercado, participa de forma frecuente en él, generalmente tiene capacidad de cumplimiento tanto en volúmenes, como en calidad y tiempo de entrega de sus productos, no depende totalmente de apoyo externo para su sostenimiento, pero si recibe ayuda de alguna entidad pública o privada, o ambas, pues su actividad en el mercado aún le permite solvencia y permanencia. La relación con el consumidor generalmente es directa, pero puede darse la intervención de intermediarios, sin que esto afecte las ganancias del productor. Las capacidades organizativas de la asociación, permiten acceder y comunicar información de mercado, pero aún no lo hace de manera efectiva, esto quiere decir que la asociación tiene mecanismos para enterarse y obtener información de precios, competencia, oferta y demanda de los productos agropecuarios, pero los mecanismos para comunicar a los asociados esa información aún no es eficiente, ocasionalmente busca capacitaciones para los asociados para que puedan usar la información en su toma de decisiones, también participan en capacitaciones de comercialización y mercadeo, que les permite estar preparados en los escenarios de mercado.
<b>Desde la dimensión: el producto</b>
El desarrollo de sus productos aún no es tan avanzado, puede producir de forma sostenible y desarrollar marcas colectivas de sus productos, porque reconocen la importancia de diferenciar sus productos y agregar valor. La oferta de productos generalmente es suficiente y frecuente para los mercados a los que acceden, porque regularmente planifican la producción de acuerdo a la estacionalidad de los productos, han logrado reducir los costos por logística, pues se han organizado para hacer más eficiente el transporte y la distribución de productos. Sin embargo, la logística y el transporte aún no son eficientes, por lo cual algunos asociados lo consideran una debilidad.
<b>Desde la dimensión: el mercado</b>
La asociación intenta asumir y responder a las condiciones de acceso al mercado y a los términos de negociación de los compradores, pues como productores buscan estar bien informados, pero aún tienen dificultad para negociar con los compradores y proveedores, también buscan superar la competencia de nuevos productos o sustitutos de sus productos, pues la asociación busca nuevos mercados, pero aún tienen dificultad para asumirlo; la calidad de sus productos es buena y les ha permitido ganar reconocimiento en el mercado. Comienza a conocer y apropiarse la regulación estatal para el mercado, además conoce y aprovecha para su beneficio algunos de los instrumentos de fomento y apoyo para el acceso al mercado que proporciona el Estado.

Fuente: elaboración propia

La alternativa II o *en transición al mercado*, corresponde a un nivel de acceso medio al mercado, es decir que la asociación ya ha logrado consolidarse en términos de su interés de acceder al mercado, sin embargo, aún no se encuentra en un punto óptimo y puede mejorar para lograrlo.

**Tabla 3-26:** Alternativa III: en transición al mercado

<b>Alternativa III: en transición al mercado</b>
<b>Desde la dimensión: la asociación de productores</b>
<p>La asociación de productores está incursionando en el mercado, participa en él de forma ocasional, su capacidad de cumplimiento tanto en volúmenes, como en calidad y tiempo de entrega de sus productos, no es constante, depende de apoyo externo para su sostenimiento, pues su actividad en el mercado aún no le permite solvencia y permanencia. La relación con el consumidor generalmente es indirecta, sin embargo, la intermediación no le satisface porque afecta las ganancias de los productores.</p> <p>La asociación tiene algunos mecanismos para enterarse y obtener información de precios, competencia, oferta y demanda de los productos agropecuarios, pero no tiene mecanismos para comunicar a los asociados esa información y no los capacita para que puedan usarla en su toma de decisiones, esporádicamente participan en capacitaciones de comercialización y mercadeo, o no participan en ese tipo de capacitaciones.</p>
<b>Desde la dimensión: el producto</b>
<p>La diferenciación de productos y la generación de valor son incipientes, porque, aunque pueden producir de formar sostenible, no reconocen la importancia de las ventajas comparativas, generalmente no tienen marcas colectivas de sus productos.</p> <p>La oferta de productos es suficiente sólo es temporadas de cosecha, pero con frecuencia se les dificulta cumplir con volúmenes de oferta y calidad, pues generalmente su producción no es planificada, el transporte y distribución de sus productos es una debilidad, lo cual incrementa los costos por logística y les genera altos riesgos financieros.</p>
<b>Desde la dimensión: el mercado</b>
<p>La asociación tiene dificultad para asumir y responder a las condiciones de acceso al mercado y a los términos de negociación de los compradores y proveedores, en ocasiones no lo logra, pues los productores no están bien informados y su capacidad para negociar con los compradores y proveedores es débil, les cuesta mantenerse en el mercado ante los riesgos de productos nuevos o sustitutos de sus productos, pues la asociación no innova constantemente y su búsqueda de nuevos mercados es incipiente, además se les dificulta cumplir con la calidad de sus productos.</p> <p>Generalmente no conocen y tampoco apropian la regulación estatal para el mercado, además no conocen los instrumentos de fomento y apoyo para el acceso al mercado que proporciona el Estado, lo cual no les permite beneficiarse de ellos.</p>

Fuente: elaboración propia

La alternativa III o *en incursión al mercado*, plantea a escenarios donde la asociación ha logrado penetrar en el mercado, pero debe consolidarse y mejorar varios aspectos para posicionarse en él. Es el inicio de su actividad en la comercialización de sus productos agropecuarios, puede considerarse como un nivel bajo de acceso al mercado.

### 3.4.2. Valoración del modelo – consulta de expertos

La valoración tiene como fin identificar las preferencias que los expertos consultados tienen en relación a cada uno de los elementos del modelo (dimensiones, criterios y subcriterios) en el marco de cumplir la meta global (acceder a mercados agropecuarios). Dichas preferencias dadas a partir de la importancia de esos elementos en los tres niveles de acceso al mercado o alternativas. La importancia se valoró de acuerdo a la escala de importancia propuesta por (Saaty, 2013).<sup>12</sup> De otra parte, la valoración permite verificar la pertinencia del modelo e identificar la importancia de cada uno de los elementos que lo componen en comparación entre ellos. *El conocimiento de expertos resulta ser una forma acertada para soportar la toma de decisiones, además de ser muy accesible en términos económicos* (Aranda, 2015).

En ese sentido, el modelo fue sometido a valoración de 16 expertos cualificados, quienes emitieron juicios valor, a partir de una encuesta (ver anexo D), que siguió la estructura de arriba - abajo del modelo, donde se preguntó la importancia entre la comparación de un par de elementos que pertenecían a un mismo nivel y nodo, hasta llegar a las tres alternativas del modelo y a partir de la calificación de preferencias por parte de los expertos, se seleccionó la preferencia y la intensidad de la misma en una sola etapa, usando la escala de importancia de Saaty.

**Tabla 3-27:** Clasificación de expertos cualificados

Tipo de experto	Vinculación	Descripción
Productor 1	APPA	Es experto porque vivencia en su cotidianidad la producción y comercialización de sus productos en los escenarios de mercado
Productor 2	APPA	
Productor 3	Agroempari	
Productor 4	Asocampos	
Consumidor 1	Red de consumidores del Meta	Es experto porque vivencia la comercialización de productos como la persona que los adquiere y exige de ellos ciertas características
Consumidor 2	Red de consumidores del Meta	
Consumidor 3	Red de consumidores del Meta	

<sup>12</sup> Escala de Saaty: (1) cuando los elementos comparados tienen la misma importancia, cuando uno de los elementos comparados es algo más importante (3), bastante más importante (5), mucho más importante (7) y extremadamente más importante (9).

Tipo de experto	Vinculación	Descripción
Consumidor 4	Red de consumidores del Meta	
Técnico 1	Profesional especializado UPRA	Tiene experiencia trabajando con comunidades de pequeños productores y agricultura familiar
Técnico 2	Contratista UPRA	Tiene experiencia en la formulación de políticas agropecuarias y experiencia en mercados agropecuarios
Técnico 3	Contratista UPRA	Tiene experiencia en la formulación de políticas agropecuarias, experiencia en el sector y formación en mercados agropecuarios
Técnico 4	Contratista UPRA	Tiene experiencia trabajando con comunidades de pequeños productores y agricultura familiar
Académico o investigador 1	Profesor asociado Universidad Nacional de Colombia	Tiene experiencia en la formación e investigación en temas de mercados agropecuarios y trabajo con comunidades de pequeños productores y agricultura familiar
Académico o investigador 2	Docente Universidad de Los Llanos	Tiene experiencia en la formación en temas de mercados agropecuarios y trabajo con comunidades de pequeños productores y agricultura familiar
Académico o investigador 3	Docente Universidad de Los Llanos	Tiene experiencia en la formación en temas de mercados agropecuarios y trabajo con comunidades de pequeños productores y agricultura familiar
Académico o investigador 4	Investigador Corpoica	Tiene experiencia en la formación e investigación en temas de mercados agropecuarios, sistemas agroalimentarios localizados y trabajo con comunidades de pequeños productores y agricultura familiar

Fuente: elaboración propia

Con los juicios individuales de cada experto, en función del tipo de experto se organizaron grupos y haciendo uso de la técnica de agregación de juicios individuales (AIJ) (Aczel y Saatt, 2004) se construyeron matrices de juicios grupales para el análisis. A partir de estas matrices se estimaron los pesos locales (*WL*) y tras síntesis del modelo a nivel del objetivo general se logró obtener los pesos globales (*WG*). El tratamiento de datos se realizó por medio del software *Expert choice 11*.

### 3.4.3. Priorización y síntesis

#### Resultados de la evaluación del modelo grupo de expertos consultados

Además de las prioridades locales ( $WL$ ) y las prioridades globales ( $WG$ ) para cada elemento de los nodos del modelo; también se estimaron las prioridades locales de las alternativas ( $\alpha_{ij}$ ) en relación a cada elemento de los nodos del modelo. También, se obtuvo un ranking a partir de las prioridades globales ( $WG$ ) por niveles de jerarquía, donde el número 1 es la ( $WG$ ) de mayor valor en cada nivel jerárquico y los demás valores se fueron calificando en orden descendente.

**Tabla 3-28:** Prioridades asociadas por el grupo de expertos a elementos del modelo, ranking y prioridades a nivel de alternativas

Nodos del modelo Nivel 1: Meta Nivel 2: Dimensiones Nivel 3: Criterios Nivel 4: Subcriterios (1)	Prioridades por nodo		Ranking de preferencia según niveles			Prioridades locales de las alternativas $\alpha_{ij}$			Inconsist
	WIL (2)	WIG (3)	N 2 (4)	N3 (5)	N4 (6)	$\alpha$ Int (7)	$\alpha$ Tran (8)	$\alpha$ Inc (9)	IC (10)
<b>Objetivo</b>	1,000	1,000				0,373	0,303	0,323	0,0104
<b>1. La asociación de productores</b>	0,378	0,378	1			0,346	0,322	0,332	0,0027
<b>1.1. Sostenibilidad en el mercado</b>	0,360	0,136		5		0,468	0,261	0,261	0,0118
Capacidad de cumplimiento	0,405	0,055			7	0,449	0,253	0,298	0,0025
Frecuencia de participación	0,276	0,038			14	0,529	0,225	0,246	0,0465
Poder de negociación de la asociación	0,261	0,036			16	0,516	0,273	0,211	0,0125
Dependencia de apoyo externo	0,057	0,008			19	0,191	0,398	0,411	0,0003
<b>1.2. Relacionamiento con el consumidor</b>	0,248	0,094		6		0,277	0,364	0,358	0,0000
Directa	0,634	0,059			6	0,250	0,369	0,382	0,0385
Indirecta	0,366	0,034			17	0,323	0,357	0,320	0,0022
<b>1.3. Capacidades organizativas</b>	0,392	0,148		4		0,303	0,338	0,359	0,0167
Acceso a información	0,372	0,055			8	0,280	0,371	0,349	0,0014
Comunicación efectiva	0,256	0,038			15	0,360	0,311	0,329	0,0027
Capacitación para la comercialización	0,372	0,055			9	0,285	0,324	0,391	0,0001
<b>2. El producto</b>	0,341	0,341	2			0,423	0,284	0,293	0,0000
<b>2.1. Diferenciación de productos</b>	0,517	0,176		2		0,414	0,284	0,302	0,0058
Marcas colectivas	0,255	0,045			12	0,368	0,272	0,359	0,0398
Diferenciación forma del proceso productivo	0,366	0,065			5	0,358	0,311	0,331	0,0342
Grado de transformación	0,379	0,067			4	0,540	0,258	0,203	0,0181
<b>2.2. Oferta de productos</b>	0,483	0,165		3		0,434	0,283	0,283	0,0000
Costos de producto por logística	0,267	0,044			13	0,390	0,297	0,313	0,0011

Nodos del modelo Nivel 1: Meta Nivel 2: Dimensiones Nivel 3: Criterios Nivel 4: Subcriterios (1)	Prioridades por nodo		Ranking de preferencia según niveles			Prioridades locales de las alternativas $\alpha_{ij}$			Inconsist
	WIL (2)	WiG (3)	N 2 (4)	N3 (5)	N4 (6)	$\alpha$ Int (7)	$\alpha$ Tran (8)	$\alpha$ Inc (9)	IC (10)
Frecuencia o estacionalidad	0,733	0,121			1	0,452	0,277	0,270	0,0080
<b>3. El mercado</b>	0,281	0,281	3			0,352	0,302	0,356	0,0000
<b>3.1. Dinámica del mercado</b>	0,675	0,189		1		0,394	0,282	0,324	0,0600
Términos de negociación	0,388	0,074			3	0,485	0,248	0,268	0,0001
Poder de negociación de los compradores	0,434	0,082			2	0,335	0,307	0,358	0,0001
Competencia por sustitutos	0,178	0,034			18	0,391	0,279	0,330	0,0018
<b>3.2. Rol del Estado</b>	0,325	0,091		7		0,267	0,341	0,392	0,0000
Regulación	0,500	0,046			10	0,329	0,331	0,340	0,0056
Apoyo para el fomento	0,500	0,046			11	0,184	0,356	0,461	0,0009

Fuente: elaboración propia con base en (Aranda, 2015).

En ese sentido, la tabla 3-28. relaciona en la primera columna todos los elementos del modelo de acuerdo a su nivel jerárquico, en la segunda columna se presentan las prioridades locales, que se refieren a la preferencia de cada elemento dentro del mismo nodo y jerarquía, así: entre las dimensiones, las prioridades locales fueron: la asociación de productores  $WL=0,378$ , el producto  $WL=0,341$ , el mercado  $WL=0,281$ , lo que significa que la dimensión **“la asociación de productores”** tiene mayor importancia respecto a la meta global: acceder al mercado agropecuario.

Continuando con las segundas columnas, entre los criterios de la dimensión la asociación de productores, los criterios: sostenibilidad en el mercado, relacionamiento con el consumidor y capacidades organizativas para el mercado, tuvieron prioridades locales así:  $WL=0,360$ ,  $WL=0,248$  y  $WL=0,392$  respectivamente, lo que indica que el criterio de mayor prioridad en su nodo y nivel jerárquico respecto a su dimensión es: **“las capacidades organizativas para el mercado”**.

En cuanto los criterios de la dimensión “el producto”, obtuvieron prioridades locales así: diferenciación de productos de la asociación  $WL=0,517$ , mientras que el criterio oferta de productos tuvo una  $WL=0,483$ , lo que demuestra que el criterio de mayor prioridad para dicha dimensión es la **“diferenciación de productos de la asociación”**.

En relación a los criterios de la dimensión “el mercado”, obtuvieron prioridades locales así: dinámica del mercado  $WL=0,675$ , mientras que el criterio rol del Estado en el mercado tuvo una  $WL=0,325$ , lo que demuestra que el criterio de mayor importancia es la **“dinámica del mercado”**.

Respecto a los subcriterios, la mayor prioridad dentro del criterio “sostenibilidad en el mercado”, la obtuvo el subcriterio **“la capacidad de cumplimiento en el mercado”**, con una  $WL=0,405$ . Para el criterio “relacionamiento con el consumidor”, el subcriterio con mayor prioridad respecto al criterio en cuestión fue la forma **“directa”** con una  $WL=0,634$ . En tanto que para el criterio “capacidades organizativas para el mercado”, los subcriterios con mayor prioridad fueron: **“acceso a información”** y **“capacitación para la comercialización”** donde ambos obtuvieron una  $WL=0,372$ .

De otra parte, en cuanto a los subcriterios del criterio “diferenciación de productos de la asociación”, el de mayor prioridad fue **“grado de transformación del producto”** con una  $WL=0,379$ . Para el criterio “oferta de productos”, el subcriterio con mayor prioridad respecto al criterio fue **“la frecuencia o estacionalidad del producto”** con una  $WL=0,733$ .

Para el criterio “dinámica del mercado”, el subcriterio con mayor prioridad fue **“el poder de negociación de la asociación”** con una  $WL=0,434$ . En tanto que para el criterio “rol del Estado en el mercado” los dos subcriterios relacionados a él tuvieron la misma prioridad con una  $WL=0,500$ , dicho subcriterios fueron **“rol del Estado en la regulación del mercado”** y **“el apoyo estatal para el fomento”**.

Ya en la tercera columna de la tabla 3-28, se presentan las prioridades globales ( $WG$ ), que son la importancia relativa de cada elemento respecto a la meta global. Para el caso de las dimensiones, la mayor importancia con respecto al cumplimiento de la meta global, la obtuvo **“la asociación de productores”** con una  $WG = 0,378$ . Para el caso de los criterios, el criterio con mayor importancia fue **“la dinámica del mercado”**, con una  $WG = 0,189$ , mientras que a nivel de subcriterios, el subcriterio más importante para el

cumplimiento de la meta global fue **“la frecuencia o estacionalidad de la oferta de productos”**, con una  $WG = 0,121$ .

Respecto a las columnas, cuatro, cinco y seis, relacionadas al ranking de preferencia según niveles, se obtuvo que para el nivel 2 correspondiente a las dimensiones del modelo, la dimensión que ocupa el primer lugar es **“la asociación de productores”**. Para el nivel 3 correspondiente a los criterios del modelo, se observó que el criterio que ocupa el primer lugar del ranking es **“la dinámica del mercado”**, en cuanto al nivel 4 relacionado a los subcriterios, **“la frecuencia o estacionalidad del producto”** obtuvo el primer lugar. El ranking está dado por la prioridad global de cada uno de los elementos respecto a su nivel de jerarquía.

De la misma manera, en las columnas siete, ocho y nueve, se presentan las prioridades locales de las alternativas: integrado, en transición y en incursión al mercado respectivamente. Finalmente, en la columna 10, se muestra el índice de consistencia para todos los elementos del modelo, que se realiza porque los resultados están basados en los juicios diferentes de los expertos y se busca identificar que tan consistentes son dichos juicios, por ese motivo se evalúa no sólo la consistencia del modelo sino la calidad de los resultados (Martínez, 2007). En la columna 10, se puede observar que los grados de inconsistencia para todos los elementos del modelo fueron menores 0,10, lo cual indica la coherencia de los juicios de los expertos respecto a la valoración y priorización de cada uno de los elementos, lo que quiere decir que los juicios son admisibles.

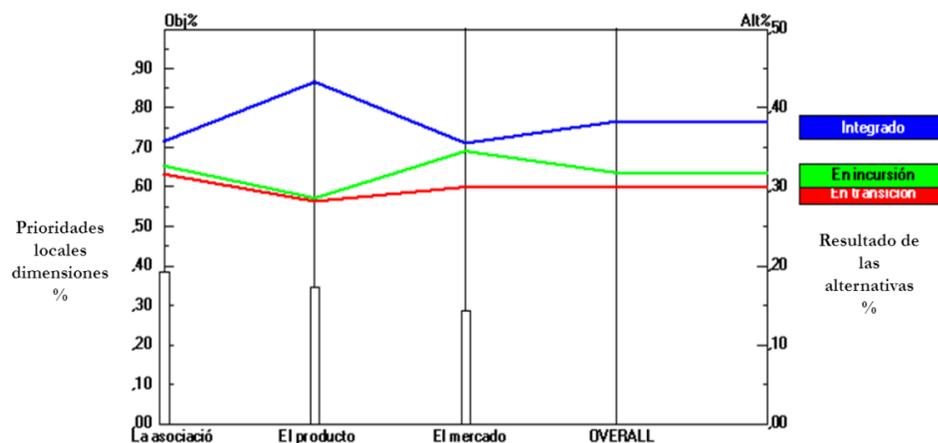
#### **3.4.4. Análisis de sensibilidad**

Permite observar cuán sensibles son las alternativas a los cambios en las prioridades de los criterios (Sánchez, Milanese y Rivitti, 2010). Para el análisis de sensibilidad, se seleccionó la opción: *Performance sensitivity* del software *Expert choice 11*, este análisis muestra a través de gráficas de respuesta, cómo las alternativas fueron priorizadas en relación con las otras alternativas y con respecto a cada objetivo, así como con la meta global (Barfod, 2014).

Las gráficas que se presentaran a continuación, tienen como fin proporcionar información acerca de cómo se comportan las alternativas con respecto a cada uno de los criterios y

subcriterios. Las dimensiones, criterios y subcriterios se representan con una barra y una línea; las prioridades locales de los elementos anteriores se representan por la altura del rectángulo en la escala del lado izquierdo. Por su parte, las líneas de color azul, rojo y verde, ubicadas en la parte superior indican las prioridades sintéticas de las alternativas evaluadas, los puntos en los cuales esas líneas se cruzan a las líneas asociadas a los criterios indican los valores de preferencia que tiene cada alternativa en términos de criterios (calculada según la escala del lado derecho). La línea vertical etiquetada Overall representa la meta global (Sánchez, Milanesi y Rivitti, 2010).

**Figura 3-31:** Importancia de las alternativas a nivel de dimensiones y meta, según expertos



De acuerdo a la figura 3-31. Para el grupo de expertos consultados, el nivel “*integrado al mercado*” resulta ser la alternativa de mejor desempeño respecto al objetivo global del modelo (*acceder a los mercados agropecuarios*) para todas las dimensiones analizadas (eje X), como se observa en la columna (7) de la tabla 3-28.

Según las preferencias declaradas por el grupo de expertos, se observa que el nivel integrado obtuvo una  $\alpha_i=0,373$ , seguido del nivel en “incursión al mercado” con  $\alpha_i=0,323$  y finalmente el nivel en “transición al mercado” con  $\alpha_i=0,296$ . Lo que indica que el nivel de mayor preferencia es “integrado”.

De otra parte, entre las dimensiones: “la asociación de productores”, “el producto” y “el mercado”, barras ubicadas en el eje X, de acuerdo a sus prioridades locales obtuvieron:  $WL=0,378$ ;  $WL=0,341$  y  $WL=0,281$  en su orden, lo que quiere decir que de acuerdo a los

expertos, la dimensión más importante para acceder al mercado es **“la asociación de productores”**, seguida de “el producto” y finalmente “el mercado”, lo que es coherente con el ranking, columna (4) de la tabla 3-31.

La figura 3-31. Además, muestra que la alternativa “integrado” es más exigente en términos de la dimensión “el producto”, representada por un pico en la línea azul, donde el valor de la prioridad local de la alternativa (en adelante  $\alpha_i$ ) fue de  $\alpha_i=0,423$ , en comparación con la prioridad local de la alternativa respecto a la dimensión “el mercado” con una  $\alpha_i=0,356$  y “la asociación de productores” con una  $\alpha_i=0,346$ , de acuerdo a la tabla 3-30. columnas (7)(8) y (9).

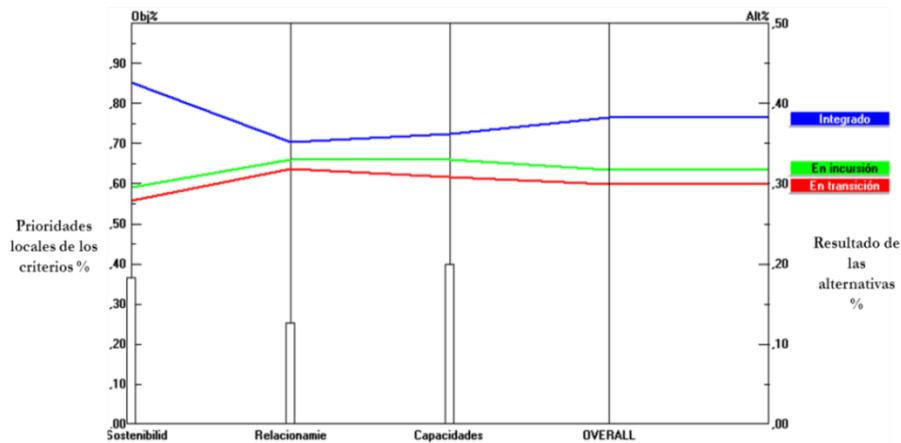
También se puede observar que la alternativa “en transición” es más exigente en cuanto la dimensión “la asociación de productores”, en tanto que la alternativa en incursión es más exigente en relación a la dimensión “el mercado”, representado por el pico en la línea verde. Estos picos, lo que demuestran es que, para cada nivel de acceso al mercado, hay dimensiones de mayor prioridad, en los cuales los productores deben enfocar su atención.

### **Resultados a nivel de criterios, según prioridades del grupo de expertos**

#### ***Criterios relacionados con la dimensión “la asociación de productores”***

En la figura 3-32. se puede observar que a nivel de criterios de la dimensión “la asociación de productores”, el criterio **“capacidades organizativas”**, corresponde a la prioridad local más importante con una  $WL=0,392$ , lo cual resalta la importancia de la gestión de conocimiento para potenciar las capacidades de los productores de las organizaciones ayudándolos afrontar mejor las dinámicas del mercado y obtener bases suficientes para tomar sus decisiones.

**Figura 3-32:** Importancia de los criterios relacionados con la dimensión la asociación de productores



En orden de importancia, el segundo criterio es “sostenibilidad en el mercado” con una  $WL=0,360$ , lo cual destaca la trascendencia respecto a la capacidad de las asociaciones de productores para continuar integradas al mercado de manera estable y rentable.

Finalmente, el criterio “relacionamiento con el consumidor” obtuvo una  $WL=0,248$ , lo que denota la importancia de la forma en que los productores de la asociación se relacionan con el consumidor final, en términos del ranking este criterio ocupó el sexto puesto dentro de siete criterios de su nivel con un  $WG=0,094$ , lo cual le resta importancia en el marco del cumplimiento del objetivo global.

En relación a las alternativas, se observa que el nivel integrado, tiene preferencia por el criterio “sostenibilidad en el mercado” con un  $\alpha_i=0,468$ , mientras que el nivel en transición tiene un valor de preferencia de  $\alpha_i=0,364$  para el criterio “relacionamiento con el consumidor”, como lo muestra el pico en la línea verde; para el caso de la alternativa en incursión, el criterio de mayor preferencia es “capacidades organizativas” con una  $\alpha_i=0,359$  y muy cerca con un  $\alpha_i=0,358$  el criterio “relacionamiento con el consumidor”.

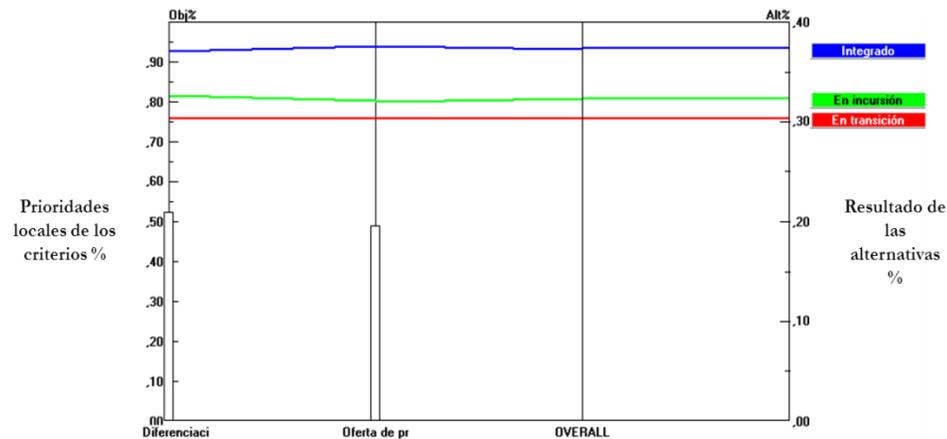
**Criterios relacionados con la dimensión “el producto”**

La figura 3-33, muestra que a nivel de criterios correspondientes a la dimensión “el producto”, el criterio “diferenciación de productos” obtuvo la prioridad local más importante con una  $WL=0,517$ , en el ranking este criterio obtuvo el segundo lugar en su nivel; lo que significa la valoración de atributos que tienen los productos, que los hacen claramente diferentes de otros. Un poco menos importante, se valoró el criterio “oferta de

*productos*” con una prioridad local de  $WL=0,483$  en el ranking este criterio obtuvo el tercer lugar en su nivel. Esto relaciona la importancia de la disponibilidad de volumen de producto para la comercialización.

En cuanto a las alternativas, para el nivel integrado, el criterio de mayor prioridad fue **“oferta de productos”** con una  $\alpha_i=0,434$ ; para la alternativa en transición, el criterio de mayor preferencia fue “la diferenciación de productos” con una  $\alpha_i=0,364$ , el mismo criterio también fue el de mayor prioridad en cuanto a la alternativa en incursión, con una  $\alpha_i=0,302$ .

**Figura 3-33:** Importancia de los criterios relacionados con la dimensión – el producto



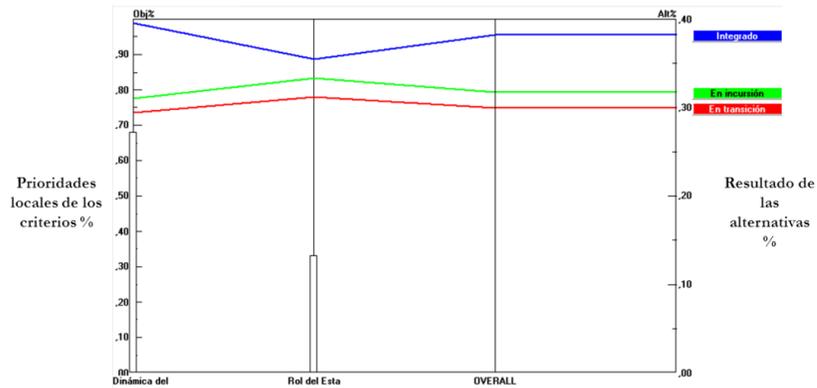
### **Criterios relacionados con la dimensión “el mercado”**

Por su parte, la figura 3-34. muestra la importancia de los criterios de la dimensión “el mercado”, en ella se puede observar que el criterio de mayor importancia fue **“dinámica del mercado”** con una  $WL=0,675$  y el primer puesto en el ranking de su nivel, lo que denota la relevancia que tiene la interacción de la oferta y la demanda de los productos como base para fijar precios.

En relación a los valores de preferencia que tiene cada alternativa para los criterios se dieron así: para la alternativa (*Integrado*) se obtuvo un  $\alpha_i=0,394$ , siendo la **“dinámica del mercado”** el criterio más importante; mientras que para las alternativas (*En transición*) y

(En incursión) cada una con una  $\alpha_i=0,341$  y una  $\alpha_i=0,392$  respectivamente, el criterio más relevante fue “rol del Estado”, lo cual se observa en el pico de la línea roja y verde.

**Figura 3-34:** Importancia de los criterios relacionados con la dimensión – el mercado

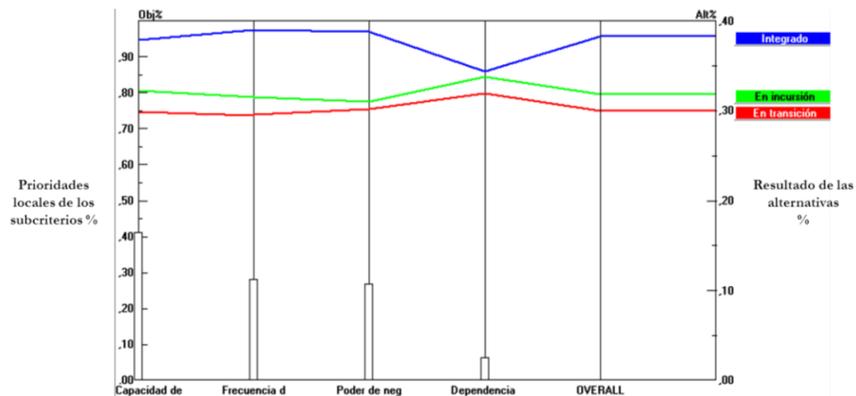


**Resultados a nivel de subcriterios, según prioridades del grupo de expertos**

**Subcriterios relacionados al nodo de la dimensión “la asociación de productores”**

En la figura se presenta la importancia de los subcriterios en relación con la sostenibilidad de las asociaciones en el mercado, en ese sentido, se observa que el subcriterio “capacidad de cumplimiento” con una  $WL=0,405$ , es el más importante en términos de sostenibilidad, lo cual expresa lo importante que es la capacidad de una asociación de productores para poder llevar al mercado los productos en las condiciones exigidas en tiempo, cantidad, calidad, empaque.

**Figura 3-35:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “sostenibilidad en el mercado”



De acuerdo a orden de importancia a partir de la evaluación de los expertos consultados, el subcriterio “frecuencia de participación”, es el segundo en importancia en relación a la sostenibilidad en el mercado, con una  $WL=0,276$ , en tanto que los subcriterios “*poder de negociación de la asociación*” y “*dependencia de apoyo externo*” obtuvieron  $WL=0,261$  y  $WL=0,057$  respectivamente.

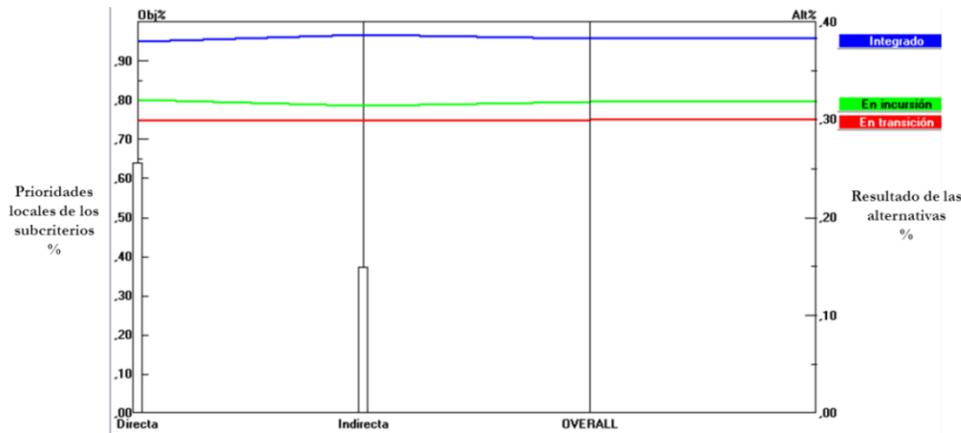
Respecto a las alternativas, se observa que en relación a la sostenibilidad en el mercado, los subcriterios de mayor relevancia para cada una de las alternativas son: para el nivel integrado, el pico de la línea azul está en “*frecuencia de participación*” con un  $\alpha_i= 0,529$ , muy cerca está el subcriterio “*poder de negociación de la asociación*” con una  $\alpha_i= 0,516$ . Para el caso de la alternativa en transición, el subcriterio en el cual es más exigente es “*Dependencia de apoyo externo*” con una  $\alpha_i=0,398$ , en tanto que para la alternativa en incursión, la mayor exigencia a nivel de subcriterios también es “*Dependencia de apoyo externo*” con una  $\alpha_i=0,411$ .

Vale la pena notar en la figura, que la dependencia es el pico más bajo para el nivel en integración, pero al mismo tiempo es el pico más alto para los niveles en transición y en incursión, lo que sugiere que una asociación en el nivel integrado ya no depende de apoyo externo para sostenerse en el mercado, sin embargo los otros dos niveles sí requieren de ese apoyo para acceder al mercado.

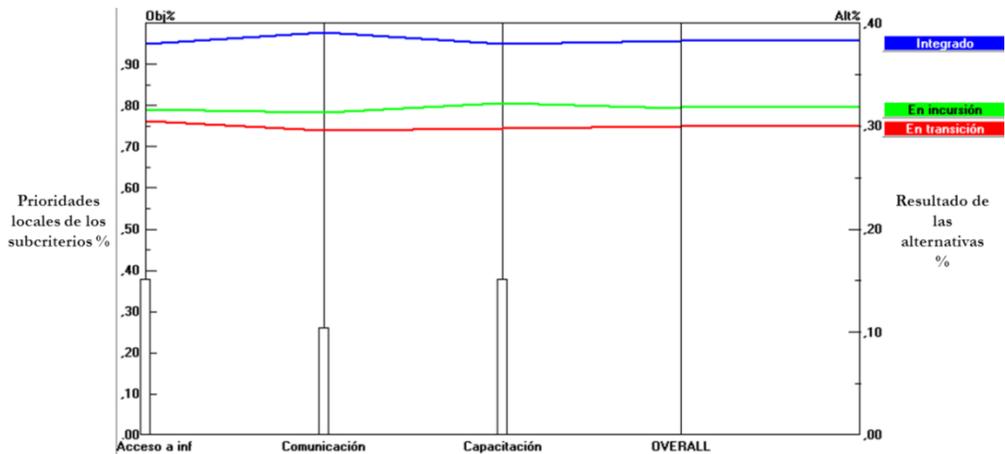
Ya en la figura 3-36. que muestra la importancia de los subcriterios en cuanto al relacionamiento con el consumidor; se puede observar que según los expertos la forma “**directa**”, es decir sin la intervención de intermediarios, es el subcriterio más importante, con una  $WL=0,634$ , en tanto que el relacionamiento “indirecto” tuvo una  $WL=0,366$ .

En cuanto a las alternativas, los valores de preferencia que tiene cada alternativa para los subcriterios, fueron: el subcriterio relacionamiento con el consumidor “indirecto” fue levemente más relevante para la alternativa integrado con una  $\alpha_i=0,323$ , en tanto que para las alternativas en transición y en incursión, tuvieron  $\alpha_i=0,369$  y  $\alpha_i=0,382$ , respecto al subcriterio “directa”, lo que indica que para asociaciones que están en incursión y asociaciones que están en transición al mercado, la mejor forma de relacionamiento con el consumidor es la forma directa.

**Figura 3-36:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “relacionamiento con el consumidor”



**Figura 3-37:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “capacidades organizativas para el mercado”



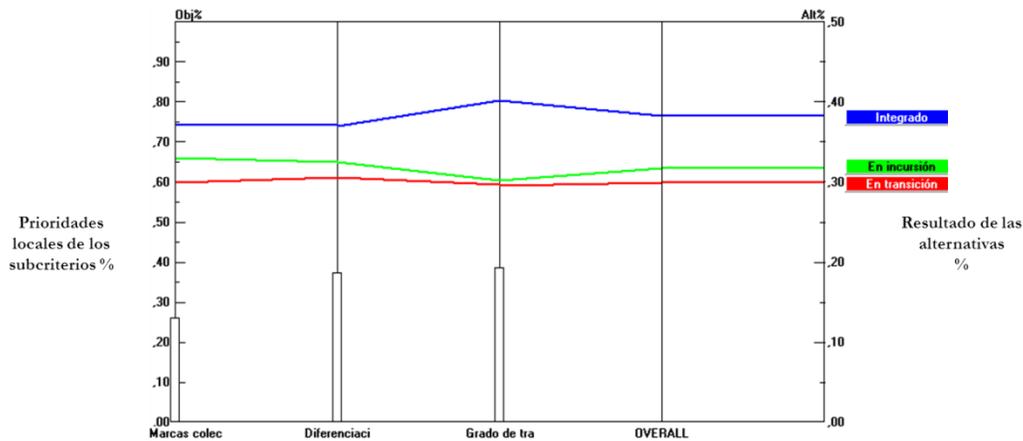
La figura 3-37. muestra la importancia asociada por los expertos a los subcriterios relacionados a las capacidades organizativas para el mercado, en esos términos se observa que se considera más importante la **“capacitación para la comercialización”**, así mismo **“el acceso a información”**, ambos subcriterios con  $WL=0,372$ , lo que demuestra que en relación con el cumplimiento al objetivo global, tanto la capacidad de los productores de las asociaciones para obtener información de mercado que les ayude a tomar decisiones, como las capacitaciones que les permitan mejorar sus facultades para comercializar sus productos, son igualmente importantes respecto a las

capacidades organizativas para el mercado. Finalmente, el subcriterio “*comunicación efectiva*” tuvo  $WL=0,256$ .

Respecto a las alternativas, se advierte que el nivel integrado, con una  $\alpha_i=0,360$ , es más exigente en el subcriterio “*comunicación efectiva*”, en tanto que para la alternativa en transición, con una  $\alpha_i=0,371$ , su exigencia es mayor en términos del subcriterio es el “*acceso a información*”, finalmente el nivel en incursión, con una  $\alpha_i=0,391$  exige más en cuanto a “*capacitación para la comercialización*”.

### Subcriterios relacionados al nodo de la dimensión “el producto”

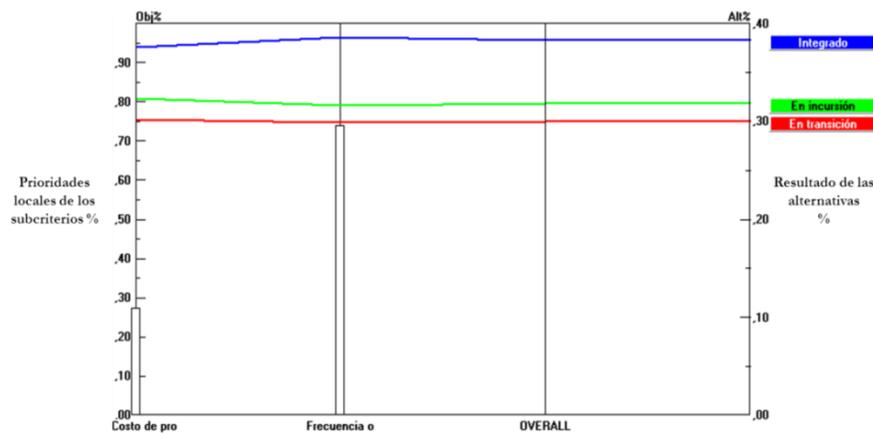
**Figura 3-38:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “diferenciación de productos de la organización”



La figura 3-38. muestra que según los expertos resulta más importante para acceder al mercado en términos de la diferenciación de productos, el “**grado de transformación**” subcriterio que tuvo  $WL=0,379$ , y el puesto 4 en el ranking de su nivel, todo lo anterior resalta la importancia de la agregación de valor a los productos por su grado de transformación; muy cerca se evaluó el subcriterio “*diferenciación forma del proceso productivo*” con  $WL=0,366$ , y el quinto lugar en el ranking de su nivel, destacando la importancia de generar atributos diferenciadores de los productos a partir de procesos especializados en su producción. Y finalmente el subcriterio “*marcas colectivas*” con  $WL=0,255$ .

En términos de las alternativas, se observa que el nivel integrado, es más exigente en el subcriterio “grado de transformación” con  $\alpha_i=0,540$ , en tanto que el nivel en transición, es más exigente en cuanto al subcriterio “diferenciación forma del proceso productivo” con  $\alpha_i=0,311$ ; para el caso del nivel en incursión, es más exigente en el subcriterio “marcas colectivas”.

**Figura 3-39:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “oferta de productos”



En la figura 3-39. se puede observar que, en relación a los subcriterios en términos de la oferta de productos, el que según los expertos tiene más importancia es la **“frecuencia o estacionalidad de la producción”** con  $WL=0,733$ , siendo este subcriterio el que ocupa el primer lugar en el ranking de su nivel, lo cual destaca la importancia de la cantidad de producto que los productores de las asociaciones llevan al mercado; de otra parte, el subcriterio **“costos de producción”** obtuvo una  $WL=0,267$ .

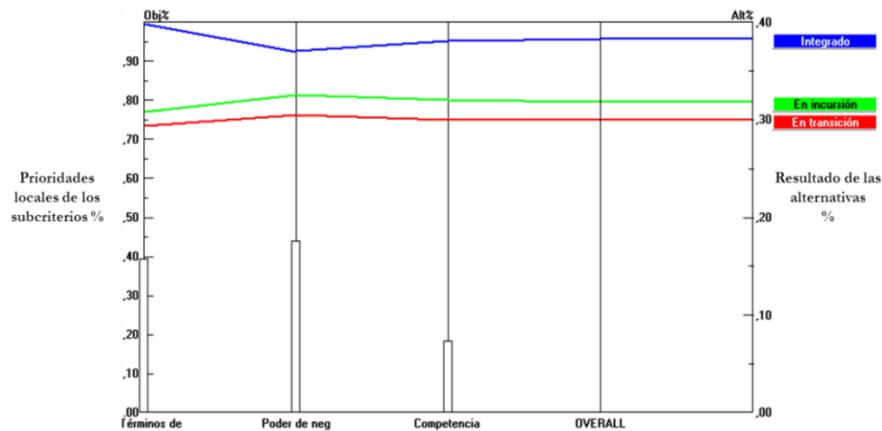
En relación a las alternativas, se puede ver que en el nivel integrado, el subcriterio de mayor exigencia fue la **“frecuencia o estacionalidad de la producción”**, con una  $\alpha_i=0,452$ , en tanto que para asociaciones que están en transición e incursión, son más importantes los **“costos de producción”** con  $\alpha_i=0,297$  y  $\alpha_i=0,313$  en su orden.

**Subcriterios relacionados al nodo de la dimensión “el mercado”**

Esta figura, muestra según los expertos consultados que el subcriterio más importante en relación a la dinámica del mercado es el **“poder de negociación de compradores”**,

obtuvo una  $WL=0,434$ , esto refleja la importancia que tienen la capacidad de los compradores y proveedores para poner los términos de negociación al productor. En orden de importancia continua el subcriterio “*términos de negociación*” con  $WL=0,388$ , y es el tercer lugar en el ranking, lo que indica la importancia que tienen todos los requisitos que un comprador exige al comercializador para aceptar un producto en el mercado; finalmente el subcriterio “*competencia por sustitutos*” obtuvo una  $WL=0,178$ .

**Figura 3-40:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “dinámica del mercado”



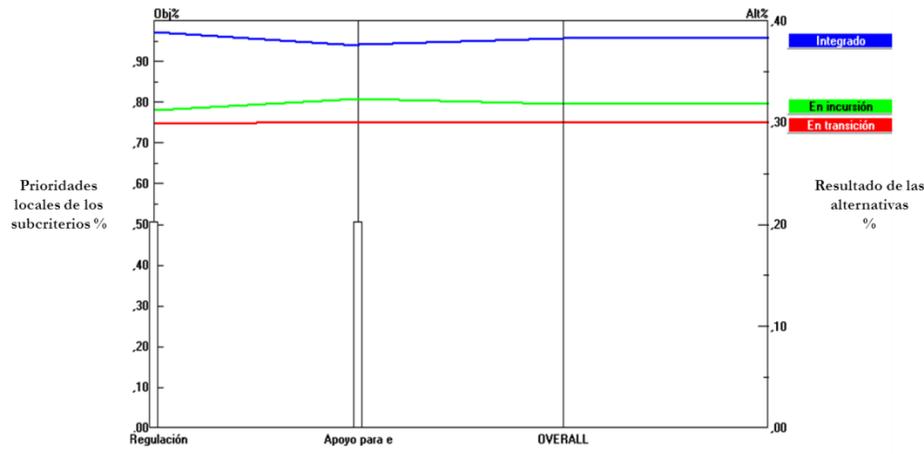
En término de las alternativas, el subcriterio “*términos de negociación*” es el más importante para el nivel de acceso integrado, con  $\alpha_i=0,485$  mientras que el subcriterio “*poder de negociación de compradores*” es más importante para los niveles de acceso al mercado en transición y en incursión con  $\alpha_i=0,307$  y  $\alpha_i=0,358$  respectivamente.

Por su parte, la figura 3-41. muestra que los expertos dan igual importancia para acceder al mercado a los subcriterios “*apoyo para el fomento*” y “*regulación del mercado*” por parte del Estado con  $WL=0,500$ , para ambos subcriterios y con el onceavo y décimo puesto del ranking respectivamente. Esto permite determinar que la injerencia del Estado en la búsqueda de mercados perfectos y la ayuda que pueda brindar a los productores para abrir nuevos mercados y facilitar el ingreso de las asociaciones de productores a los mercados, es igualmente importante.

En cuanto a las alternativas, se observa que para el nivel integrado, con  $\alpha_i=0,329$  el subcriterio de mayor importancia es la “*regulación del mercado*”, en tanto que en

transición y en incursión son más exigente en cuanto al subcriterio “apoyo para el fomento” con  $\alpha_i=0,356$  y  $\alpha_i=0,461$  respectivamente, pero siendo mucho más relevante para las asociaciones en el nivel de incursión al mercado.

**Figura 3-41:** Importancia de los subcriterios relacionados con el criterio “rol del Estado en el mercado”



De otro modo, se demuestra en todas las figuras resultados del análisis de sensibilidad, que en definitiva la mejor opción para las asociaciones de pequeños productores agropecuarios, es lograr un nivel de acceso al mercado “integrado” (representado por la línea azul en las figuras), pues en relación al desempeño de las tres alternativas (integrado, en transición y en incursión) fue en todos los nodos y niveles jerárquicos del modelo, la que mejor desempeño tuvo frente a las otras dos alternativas.

**Resultados de la evaluación del modelo por subgrupos consultados**

En el análisis del modelo también permitió tener una comparación de las elecciones de los subgrupos de expertos consultados (productores, técnicos, académicos e investigadores y consumidores) e identificar sus prioridades respecto a los elementos del modelo, dichos resultados se muestran en la tabla 3-29.

**Tabla 3-29.** Prioridades asociadas por subgrupos de expertos a elementos del modelo y ranking de prioridades

Nodos del modelo Nivel 1: Meta Nivel 2: Dimensiones Nivel 3: Criterios Nivel 4: Subcriterios (1)	Consumidores					Productores					Técnicos					Académicos e investigadores				
	Prioridades por nodo		Ranking de preferencia según niveles			Prioridades por nodo		Ranking de preferencia según niveles			Prioridades por nodo		Ranking de preferencia según niveles			Prioridades por nodo		Ranking de preferencia según niveles		
	WiL (1)	WiG (2)	N 2 (3)	N3 (4)	N4 (5)	WiL (6)	WiG (7)	N 2 (8)	N3 (9)	N4 (10)	WiL (11)	WiG (12)	N 2 (13)	N3 (14)	N4 (15)	WiL (16)	WiG (17)	N 2 (18)	N3 (19)	N4 (20)
<b>Objetivo</b>	1,000	1,000				1,000	1,000				1,000	1,000				1,000	1,000			
<b>1. La asociación de productores</b>	0,401	0,401	1			0,419	0,419	1			0,701	0,701	1		0,287	0,287	2			
<b>2.6. Sostenibilidad en el mercado</b>	0,387	0,155		3		0,410	0,172		2		0,808	0,567		1	0,367	0,105		5		
Capacidad de cumplimiento	0,409	0,064			4	0,412	0,071			4	0,416	0,236		1	0,410	0,043			9	
Frecuencia de participación	0,266	0,041			13	0,257	0,044			12	0,137	0,077		4	0,188	0,020			16	
Poder de negociación de la asociación	0,270	0,042			12	0,277	0,048			10	0,416	0,236		1	0,355	0,037			10	
Dependencia de apoyo externo	0,055	0,009			17	0,054	0,009			15	0,032	0,018		11	0,046	0,005			18	
<b>2.7. Relacionamiento con el consumidor</b>	0,235	0,094		6		0,224	0,094		7		0,062	0,044		4	0,156	0,045		6		
Directa	0,653	0,061			5	0,667	0,063			5	0,875	0,038		7	0,516	0,023			14	
Indirecta	0,347	0,033			15	0,333	0,031			14	0,125	0,005		14	0,484	0,022			15	
<b>2.8. Capacidades organizativas</b>	0,378	0,151		4		0,365	0,153		3		0,130	0,091		3	0,477	0,137		4		
Acceso a información	0,381	0,058			6	0,389	0,060			6	0,527	0,048		5	0,362	0,050			8	
Comunicación efectiva	0,257	0,039			14	0,258	0,039			13	0,260	0,024		9	0,239	0,033			11	
Capacitación para la comercialización	0,362	0,055			8	0,353	0,054			7	0,214	0,019		10	0,399	0,055			6	
<b>3. El producto</b>	0,315	0,315	2			0,294	0,294	2			0,059	0,059	3		0,538	0,538	1			
<b>3.1. Diferenciación de productos</b>	0,500	0,157		2		0,486	0,143		5		0,250	0,015		5	0,604	0,325		1		
Marcas colectivas	0,265	0,042			12	0,274	0,039			13	0,460	0,007		12	0,241	0,078			4	
Diferenciación forma del proceso productivo	0,365	0,057			7	0,364	0,052			8	0,319	0,005		14	0,263	0,085			3	
Grado de transformación	0,370	0,058			6	0,362	0,052			8	0,221	0,003		16	0,496	0,161			1	
<b>3.2. Oferta de productos</b>	0,500	0,157		2		0,514	0,151		4		0,750	0,044		4	0,396	0,213		2		
Costos de producción	0,305	0,048			10	0,338	0,051			9	0,900	0,040		6	0,500	0,107			2	
Frecuencia o estacionalidad	0,695	0,109			1	0,662	0,100			1	0,100	0,004		15	0,500	0,107			2	
<b>4. El mercado</b>	0,284	0,284	3			0,287	0,287	3			0,240	0,240	2		0,174	0,174	3			
<b>4.1. Dinámica del mercado</b>	0,665	0,189		1		0,658	0,189		1		0,500	0,120		2	0,815	0,142		3		
Términos de negociación	0,413	0,078			3	0,434	0,082			2	0,797	0,096		2	0,404	0,057			5	
Poder de negociación de los compradores	0,417	0,079			2	0,407	0,076			3	0,151	0,018		11	0,383	0,054			7	
Competencia por sustitutos	0,170	0,032			16	0,163	0,031			14	0,052	0,006		13	0,213	0,030			12	
<b>4.2. Rol del Estado</b>	0,355	0,095		5		0,342	0,098		6		0,500	0,120		2	0,185	0,032		7		
Regulación	0,516	0,049			9	0,529	0,052			8	0,750	0,090		3	0,179	0,006			17	
Apoyo para el fomento	0,484	0,046			11	0,471	0,046			11	0,250	0,030		8	0,821	0,026			13	

Fuente: elaboración propia con base en (Aranda, 2015).

En la tabla 3-29. se presentan los resultados de las preferencias declaradas en relación a las dimensiones, criterios y subcriterios del modelo, por cada uno los subgrupos que hicieron parte de la muestra de expertos. Las prioridades locales  $WL$  para cada subgrupo se presentan en las columnas (1) para consumidores, (6) para productores, (11) para técnicos y (16) para académicos e investigadores.

Por su parte, las prioridades globales  $WG$  para cada subgrupo se presentan en las columnas: (2) para consumidores, (7) para productores, (12) para técnicos y (17) para académicos e investigadores. Además, se presenta un ranking a partir de las prioridades globales  $WG$ , con el fin de verificar las coincidencias entre los subgrupos de consulta. Así, el ranking para las dimensiones se presenta en las columnas (3) para consumidores, (8) para productores, (13) para técnicos y (18) para académicos e investigadores; en tanto que para los criterios el ranking se presenta en las columnas (4) para consumidores, (9) para productores, (14) para técnicos y (19) para académicos e investigadores; y a nivel de subcriterios el ranking se presenta en las columnas (5) para consumidores, (10) para productores, (15) para técnicos y (20) para académicos e investigadores. En todos los casos el índice de consistencia (IC) presentó valores inferiores al 0,10 siendo admisibles para todos los elementos del modelo.

### **Resultados a nivel de dimensiones por subgrupos de consulta**

A nivel de dimensiones, tanto los consumidores, como los productores y los técnicos consideraron que la dimensión más importante para que los pequeños productores accedan al mercado es **“la asociación de productores”**, con prioridades locales de  $WL= 0,401$ ;  $WL=0,419$ ;  $WL= 0,701$  respectivamente, es destacar que los técnicos valoraron esta dimensión con  $0,282$  puntos por encima de la valoración que hicieron los productores y  $0,300$  puntos más que la valoración de los consumidores. En tanto los académicos e investigadores consideraron que la dimensión más importante es **“el producto”** con  $WL= 0,538$  y en segundo lugar de importancia **“la asociación de productores”**.

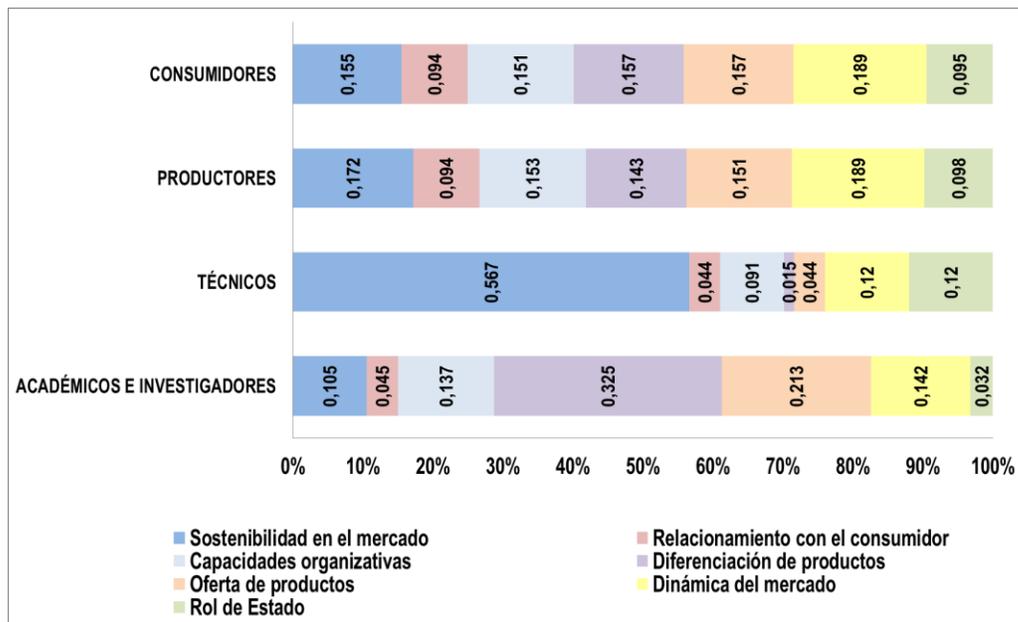
Del mismo modo, para los consumidores, los productores y los técnicos, la segunda dimensión en orden de importancia para el acceso al mercado, es **“el producto”** con valores de  $WL= 0,315$ ,  $WL=0,294$  y  $WL=0,059$ , siendo más valorado por los

consumidores. En tanto, que la dimensión “*el mercado*” ocupó el tercer lugar de importancia para todos los subgrupos de expertos.

### Resultados a nivel de criterios y subcriterios por subgrupos de consulta

La figura 3-42. muestra las prioridades globales (*WG*) obtenidas para cada criterio del modelo, que además se presentan en la tabla 3-29. en las columnas (4) para consumidores, (9) para productores, (14) para técnicos y (19) para académicos e investigadores.

**Figura 3-42.** Prioridades globales a nivel de criterios por subgrupos de consulta



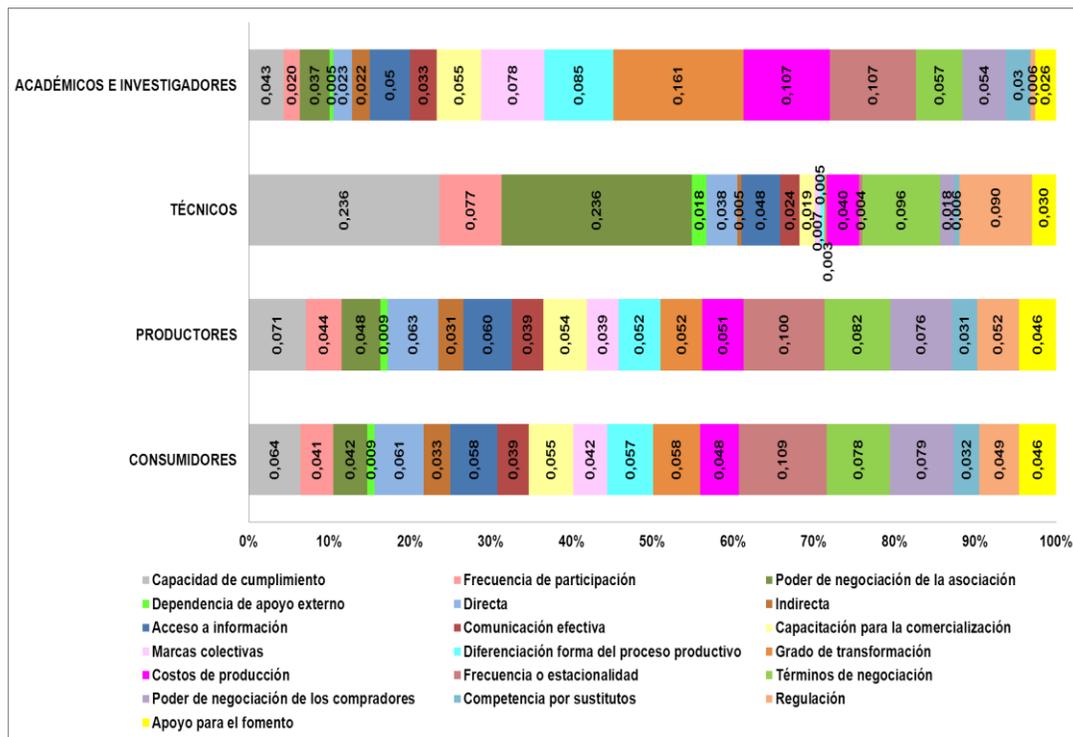
Fuente: elaboración propia con base en (Aranda, 2015).

En la figura 3-42. se puede observar que para los consumidores y productores, el criterio más importante para acceder al mercado es “*la dinámica del mercado*”, con una  $WG=0,189$  para los dos subgrupos de expertos; y una  $WL=0,665$  y  $WL=0,658$  en su orden, de acuerdo a la tabla 3-29., mientras que para los técnicos el criterio más importante es “*sostenibilidad en el mercado*” con un  $WL=0,567$ ; en tanto que para los académicos e investigadores el criterio más importantes es “*la diferenciación de productos*” con una  $WG=0,325$ .

El segundo criterio en orden de importancia para los consumidores y académicos e investigadores es “la oferta de productos” con  $WG=0,157$  y  $WG=0,213$ , sin embargo, los consumidores también valoraron como segundo criterio en importancia “la diferenciación de productos”, con una  $WG=0,157$ . En tanto que, para los productores, el segundo criterio más importante es “la sostenibilidad en mercado” con una  $WG=0,172$  y para los técnicos lo son “la dinámica del mercado” y “el rol del Estado”, ambos criterios con  $WG=0,120$ .

Por su parte, el criterio “capacidades organizativas” es el tercer criterio en orden de importancia para los productores y para los técnicos con  $WG= 0,153$  y  $WG= 0,091$  respectivamente, en tanto que, para los consumidores y los académicos e investigadores, fue el cuarto criterio en orden de importancia.

**Figura 3-43.** Prioridades globales a nivel de subcriterios por subgrupos de consulta



Fuente: elaboración propia con base en (Aranda, 2015).

Las prioridades definidas por los subgrupos de expertos consultados en relación a los subcriterios, se pueden observar en la figura 3-43. donde para los consumidores como para los productores, el subcriterio ***“Frecuencia o estacionalidad de la oferta”*** es el más importante para el acceso al mercado, en tanto que para los técnicos los son ***“la capacidad de cumplimiento”*** y ***“ el poder de negociación de la asociación”***, en cuanto a los académicos e investigadores priorizaron el subcriterio ***“grado de transformación”***, éste último subcriterio es el menos valorado por los técnicos en relación a toda la batería de subcriterios, pues es el último lugar en el ranking.

En ese orden, el subcriterio ***“dependencia de apoyo externo”*** fue valorado por los productores, consumidores y académicos e investigadores como el de menos importante.

### **3.4.5. Niveles de acceso al mercado agropecuario**

A partir de la evaluación del modelo y del análisis de sensibilidad, se pudo obtener el desempeño de las alternativas frente a las dimensiones, criterios y subcriterios del modelo, en ese sentido, se identificaron cuáles son los elementos más importantes para cada una de las alternativas o niveles de acceso al mercado (integrada al mercado, en transición al mercado y en incursión al mercado) a fin de generar una clasificación y poder analizar en cual de esos niveles esta cada asociación de productores en estudio.

En la tabla 3-30. se observa en la columna (1) los elementos del modelo jerárquico, en la columna (2) las prioridades locales de la alternativa en integración al mercado, en las columnas (3, 4 y 5) los ranking de esta alternativa; en la columna (6) las prioridades locales de la alternativa en transición al mercado, en las columnas (7, 8 y 9) los ranking de esta alternativa; y en la columna (10) las prioridades locales de la alternativa en incursión al mercado y en las columnas (11, 12 y 13) los ranking de esta alternativa.

**Tabla 3-30.** Prioridades locales de las alternativas

Nodos del modelo Nivel 1: Meta Nivel 2: Dimensiones Nivel 3: Criterios Nivel 4: Subcriterios (1)	Prioridades locales de las alternativas $\alpha_{ij}$ y ranking											
	$\alpha_i$ Int (2)	N1 (3)	N2 (4)	N3 (5)	$\alpha_i$ Tran (6)	N1 (7)	N2 (8)	N3 (9)	$\alpha_i$ Inc (10)	N1 (11)	N2 (12)	N3 (14)
<b>Objetivo</b>	0,373				0,303				0,323			
<b>4. La asociación de productores</b>	0,346	3			0,322	1			0,332	3		
<b>4.1. Sostenibilidad en el mercado</b>	0,468		1		0,261		7		0,261		7	
Capacidad de cumplimiento	0,449			6	0,253			16	0,298			14
Frecuencia de participación	0,529			2	0,225			18	0,246			17
Poder de negociación de la asociación	0,516			3	0,273			13	0,211			18
Dependencia de apoyo externo	0,191			18	0,398			1	0,411			2
<b>4.2. Relacionamiento con el consumidor</b>	0,277		6		0,364		1		0,358		3	
Directa	0,250			17	0,369			3	0,382			4
Indirecta	0,323			14	0,357			4	0,320			12
<b>4.3. Capacidades organizativas</b>	0,303		5		0,338		3		0,359		2	
Acceso a información	0,280			16	0,371			2	0,349			7
Comunicación efectiva	0,360			10	0,311			8	0,329			11
Capacitación para la comercialización	0,285			15	0,324			7	0,391			3
<b>5. El producto</b>	0,423	1			0,284	3			0,293	2		
<b>5.1. Diferenciación de productos</b>	0,414		3		0,284		4		0,302		5	
Marcas colectivas	0,368			9	0,272			14	0,359			5
Diferenciación forma del proceso productivo	0,358			11	0,311			8	0,331			9
Grado de transformación	0,540			1	0,258			15	0,203			19
<b>5.2. Oferta de productos</b>	0,434		2		0,283		5		0,283		6	
Costos de producto por logística	0,390			8	0,297			10	0,313			13
Frecuencia o estacionalidad	0,452			5	0,277			12	0,270			15
<b>6. El mercado</b>	0,352	2			0,302	2			0,356	1		
<b>6.1. Dinámica del mercado</b>	0,394		4		0,282		6		0,324		4	
Términos de negociación	0,485			4	0,248			17	0,268			16
Poder de negociación de los compradores	0,335			12	0,307			9	0,358			6
Competencia por sustitutos	0,391			7	0,279			11	0,330			10
<b>6.2. Rol del Estado</b>	0,267		7		0,341		2		0,392		1	
Regulación	0,329			13	0,331			6	0,340			8
Apoyo para el fomento	0,184			19	0,356			5	0,461			1

Fuente: elaboración propia

El ranking que se observa en la tabla 3-30. representa para cada nivel jerárquico, el orden de importancia del desempeño de la alternativa respecto a cada elemento del modelo, dado por las prioridades locales de las alternativas (columnas 2, 6 y 10) priorizadas por los expertos consultados. En ese sentido, el análisis se utilizó para definir

los tres niveles de acceso al mercado, así como los elementos más importantes que le corresponden a cada alternativa (niveles de acceso al mercado), con el fin de identificar para cada una de ellas, las dimensiones, criterios y subcriterios más importantes, esto para poder clasificar a las asociaciones en estos niveles y así poder sugerir en cuales elementos del modelo deben enfocar su atención. A partir de las prioridades locales y del ranking para el nivel del modelo “dimensiones”, se obtuvieron para los tres niveles de acceso al mercado los resultados que se presentan a continuación:

**Tabla 3-31.** Ranking por orden de importancia a nivel de dimensiones

Lugar del ranking de acuerdo a importancia	Niveles de acceso al mercado		
	En integración al mercado	En transición al mercado	En incursión al mercado
1	El producto	La asociación de productores	El mercado
2	El mercado	El mercado	El producto
3	La asociación de productores	El producto	La asociación de productores

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 3-31. para el nivel de acceso al mercado en integración, la dimensión más importante es “*el producto*”, lo que quiere decir que una asociación de productores que ya ha logrado tener un nivel de integración en el mercado, debe enfocar su atención en esta dimensión, sin embargo, como la asociación ya está integrada al mercado, las dimensiones “la asociación de productores” y “el mercado”, ya han surtido un proceso que le permitió a la asociación la integración.

De otra parte, para el nivel de acceso al mercado en transición, la dimensión más importante es “*la asociación de productores*”, esto indica que el trabajo en el tema organizacional es fuerte para una asociación en este nivel, pues la organización permite mayor poder de negociación, lograr mayores volúmenes de producto y a partir de conseguir beneficios mutuos, superan las dificultades relacionadas al mercadeo y comercialización de sus productos (FAO, 2010; Codespa, 2012; Crece, 2014).

En tanto, para una asociación en el nivel de incursión al mercado, es decir aquella que comienza a comercializar sus productos, “*el mercado*” es su objetivo principal, por lo cual es la dimensión más importante para ellos, enfocan sus esfuerzos en ingresar al mercado y el trabajo organizacional tendrá ese fin. Cabe resaltar, que, para estas asociaciones, “*el producto*” es su segunda prioridad, ya que con ellos es con lo que incursionan en el ambiente de mercado.

La segunda opción para los niveles de acceso al mercado en integración y en transición, fue la dimensión “*el mercado*”, lo que indica la direccionalidad de las organizaciones hacia el objetivo de acceder al mercado y mantenerse en él. Por su parte, la última dimensión en orden de importancia fue para el nivel de acceso en integración “*la asociación de productores*”, porque de acuerdo a los resultados se asume que una asociación en este nivel, ha logrado el objetivo de fortalecerse para poder acceder al mercado.

**Tabla 3-32.** Ranking por orden de importancia a nivel de criterios

Lugar del ranking de acuerdo a importancia	Niveles de acceso al mercado		
	En integración al mercado	En transición al mercado	En incursión al mercado
1	Sostenibilidad en el mercado	Relacionamiento con el consumidor	Rol del Estado
2	Oferta de productos	Rol del Estado	Capacidades organizativas
3	Diferenciación de productos	Capacidades organizativas	Relacionamiento con el consumidor
4	Dinámica del mercado	Diferenciación de productos	Dinámica del mercado
5	Capacidades organizativas	Oferta de productos	Diferenciación de productos
6	Relacionamiento con el consumidor	Dinámica del mercado	Oferta de productos
7	Rol del Estado	Sostenibilidad en el mercado	Sostenibilidad en el mercado

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3-32. para el nivel “integrado” el criterio más importante es la “*sostenibilidad en el mercado*”, pues ya conquistó un mercado, la atención, esfuerzos y estrategias se encauzan en mantenerse en él de manera estable y rentable.

En ese sentido, es coherente que los resultados muestren como segundo criterio en orden de importancia para el nivel “integrado”, al criterio *“oferta de productos”* y en tercer lugar *“la diferenciación de productos”*, pues para sostenerse en el mercado, se requiere tener la capacidad de producir y concentrar volúmenes de productos que respondan a la demanda, así como a los atributos y condiciones que ésta desea. Y en cuanto, *“la diferenciación de productos”*, las asociaciones que están en el nivel en integración al mercado deben considerar diferenciar su oferta de productos de los de la competencia, pues la diferenciación permite la obtención de ganancias adicionales en relación al valor que perciben los consumidores de los productos con atributos diferentes (Kotler, 2001).

El criterio que ocupa el cuarto lugar para el nivel de acceso al mercado “integrado” es *“la dinámica del mercado”*, mientras que el quinto y sexto lugar lo ocupan los criterios *“capacidades organizativas”* y *“el relacionamiento con el consumidor”*, finalmente, se puede ver en la tabla 3-35. que para el criterio *“rol del Estado”*, este nivel tuvo el desempeño más bajo, lo que indica que este criterio no es prioritario para una asociación integrada al mercado.

En tanto que para los niveles “en transición” y “en incursión” al mercado tienen al criterio “rol del Estado” en el segundo y primer lugar del ranking respectivamente, lo cual permite deducir que para asociaciones que se encuentren en estos dos niveles de acceso al mercado, el rol que el Estado juega en relación al mercado de productos agropecuarios y al apoyo a las asociaciones para el acceso al mercado es fundamental.

En el caso del criterio *“relacionamiento con el consumidor”* es en el ranking el criterio más importante para el nivel de acceso en transición y el tercero para el nivel en incursión, para estos dos casos, la forma como la asociación de productores se relaciona con el consumidor final, toma una relevancia primordial, ya que deben sopesar las ventajas y desventajas de que el relacionamiento con el consumidor se dé de forma directa o indirecta, pues en ambos casos se deben tener en cuenta los riesgos.

A lo largo de este estudio, se ha encontrado que a la intermediación se le atribuye el pago injusto a los productores y altos márgenes de comercialización que impactan el

precio al consumidor, de otra parte, también se debe considerar que las funciones que dejan de realizar los intermediarios tienen que asumirlas los productores o, en su defecto, los consumidores mismos (Cheng Portales, 2016). Sin embargo, para las asociaciones en estudio se identificó que prefieren la relación directa con el consumidor final.

Ahora bien: el criterio “*capacidades organizativas*”, tomo para el nivel “en transición” el tercer lugar en el ranking, mientras que para el nivel “en incursión” tuvo el segundo lugar, estos resultados resaltan la importancia de potenciar las habilidades de los productores como organización y de lograr la modulación de recursos materiales y tecnológicos. Para determinar las sendas de crecimiento de la asociación, que pueden realizarse a través de la comercialización de sus productos (Gómez y Valenzuela, 1992).

En cuanto al criterio sostenibilidad en el mercado, en el ranking se ubicó para el nivel de acceso “en transición” en el último lugar de importancia, también ocupó éste lugar para el nivel “en incursión” al mercado, lo que indica que para las asociaciones en estos dos niveles, mantenerse en el mercado es un logro a más largo plazo, al que se llega cuando ya se han abordado los demás criterios.

**Tabla 3-33.** Ranking por orden de importancia a nivel de subcriterios

Lugar del ranking de acuerdo a importancia	Niveles de acceso al mercado		
	En integración al mercado	En transición al mercado	En incursión al mercado
1	Grado de transformación de productos	Dependencia de apoyo externo	Rol del Estado en el apoyo para el fomento
2	Frecuencia de participación	Acceso a información	Dependencia de apoyo externo
3	Poder de negociación de la asociación	Relación directa con el consumidor	Capacitación para la comercialización
4	Términos de negociación	Relación indirecta con el consumidor	Relación directa con el consumidor
5	Frecuencia o estacionalidad de la producción	Rol del Estado en el apoyo para el fomento	Marcas colectivas
6	Capacidad de cumplimiento	Rol del Estado en la regulación del mercado	Poder de negociación de los compradores
7	Competencia por sustitutos	Capacitación para la comercialización	Acceso a información
8	Costos de producto por logística	Comunicación efectiva Diferenciación forma del proceso productivo	Rol del Estado en la regulación del mercado
9	Marcas colectivas	Poder de negociación de los compradores	Diferenciación forma del proceso productivo

Lugar del ranking de acuerdo a importancia	Niveles de acceso al mercado		
	En integración al mercado	En transición al mercado	En incursión al mercado
10	Comunicación efectiva	Costos de producto por logística	Competencia por sustitutos
11	Diferenciación forma del proceso productivo	Competencia por sustitutos	Comunicación efectiva
12	Poder de negociación de los compradores	Frecuencia o estacionalidad	Relación indirecta con el consumidor
13	Rol del Estado en la regulación del mercado	Poder de negociación de la asociación	Costos de producto por logística
14	Relación indirecta con el consumidor	Marcas colectivas	Capacidad de cumplimiento
15	Capacitación para la comercialización	Grado de transformación	Frecuencia o estacionalidad
16	Acceso a información	Capacidad de cumplimiento	Términos de negociación
17	Relación directa con el consumidor	Términos de negociación	Frecuencia de participación
18	Dependencia de apoyo externo	Frecuencia de participación	Poder de negociación de la asociación
19	Rol del Estado en el apoyo para el fomento	NA	Grado de transformación

Fuente: elaboración propia

Ya en la tabla 3-33. El ranking a nivel de subcriterios, dio como resultado que para el nivel “integración” al mercado, los cinco subcriterios más importantes en su orden fueron: grado de transformación de productos, frecuencia de participación, poder de negociación de la asociación, términos de negociación y frecuencia o estacionalidad de la oferta. En este nivel, la generación de valor de productos por su grado de transformación reflejado en el cambio en el estado físico del producto, genera como resultado que la base de consumidores y la demanda potencial se expanden (Riveros y Heinrichs, 2014).

Por su parte, el subcriterio “*frecuencia de participación*”, toma una gran importancia para una asociación en el nivel integrado, en términos de periodicidad y participación, pues le permite mayor presencia y continuidad en el mercado.

En tanto, al subcriterio “*poder de negociación de la asociación*”, se desea que una asociación en el nivel integrado, ya tenga el posicionamiento en el mercado y la capacidad de llevar sus productos y poder negociar el precio, como las condiciones de

entrega con sus compradores en términos más favorables, sin embargo eso depende de varios factores, entre los que se destacan el grado de organización alcanzado por los productores en su proceso de integración al mercado, también depende del tipo de producto, de las alternativas productivas y comerciales disponibles para los productores organizados en su región, y también depende de factores económicos y políticos de cada región o país o el grado de intervención promovido por el estado a fin de cumplir un rol como regulador o no (Cáceres, 2006).

En coherencia con lo anterior, el criterio *“términos de negociación”* es el subcriterio que sigue en el ranking para el nivel integrado, y se refiere a los requisitos que un comprador exige al proveedor para aceptar un producto en su mercado, esos términos están relacionados a las condiciones del producto, al precio y tiempo de pago, al volumen y tiempos de entrega entre otros, como ya se ha mencionado a lo largo de este documento, generalmente los pequeños y medianos productores están en desventaja en relación a esos términos, y como no tienen poder de negociación (Varón, 2011) terminan sometiéndose a condiciones desventajosas (Crece, 2014) lo cual sugiere la intervención del estado en apoyo y fomento para estos procesos.

De otra parte, *“la frecuencia o estacionalidad de la producción”*, que se refiere a la cantidad de producto que los productores de la asociación llevan al mercado, está determinada tanto por épocas de cosecha, como por la programación de la producción, de manera que la producción esté disponible en el momento requerido.

Para el nivel “integrado”, los subcriterios de menor importancia, de acuerdo al ranking fueron el *“rol del estado en el apoyo para el fomento”* y *“dependencia de apoyo externo”*, lo cual indica que las asociaciones en ese nivel no dependen totalmente de apoyo externo, sino que sus ingresos les permiten cierto grado de sostenibilidad en el mercado.

Para el caso de una asociación de un nivel de “en transición al mercado”, los cinco subcriterios más importantes en su orden fueron: dependencia de apoyo externo, acceso a información, relacionamiento con el consumidor de forma directa e indirecta, rol del estado en el apoyo para el fomento. En este nivel es necesario resaltar que las asociaciones que se ubican allí, han abordado y controlado varios de los elementos que les han permitido llegar al nivel en transición, sin embargo, su *“dependencia de apoyo*

*externo*” es primordial, así como el *“rol del estado en el apoyo para el fomento”*, dos subcriterios que de acuerdo al ranking son de los cinco más importantes para ese nivel. A modo de ver, en este nivel las asociaciones no han logrado mantenerse sin recursos externos, es decir que sus ingresos aún no les permiten sostenerse de la comercialización de sus productos, lo cual enfatiza que el acompañamiento institucional (público y privado) es muy necesario en estos procesos.

Para este nivel, *“el acceso a información”*, ocupa el segundo lugar en el ranking, esa información le permitiría a las asociaciones en este nivel, conocer lo que demanda el mercado, así como el precio adecuado para sus productos o bien imponer un nuevo precio, entre otras decisiones. De otra parte, el tercer lugar del ranking lo ocupa el subcriterio *“relacionamiento con el consumidor de forma directa”* y el cuarto lo ocupa el sub criterio *“relacionamiento con el consumidor de forma indirecta”*, esto lo que indica es que frente a la preferencia al relacionamiento al consumidor de forma directa o indirecta no es muy clara.

En cuanto al nivel de *“en incursión al mercado”*, los cinco subcriterios más importantes en su orden fueron: rol del estado en el apoyo para el fomento, dependencia de apoyo externo, capacitación para la comercialización, relación directa con el consumidor y marcas colectivas.

Lo que demuestra el ranking para este nivel es que, en primer lugar, las asociaciones requieren el acompañamiento y apoyo del estado para iniciar su incursión al mercado, en segundo lugar, requieren ser capacitadas para fortalecer prácticas de comercialización, sin embargo, en este nivel también se requiere acompañamiento y capacitación para fortalecer las organizaciones en relación a su incursión al mercado y lo que ello implica en el ámbito organizativo. En este nivel de acceso al mercado, el *“relacionamiento con el consumidor de forma directa”*, si es una prioridad, podría explicarse porque generalmente los productores que dan el paso a la comercialización directa de sus productos, quieren reducir la intermediación y generar mayores ingresos por la venta de sus productos directamente al consumidor.

Las “*marcas colectivas*” por su parte, es el quinto subcriterio para el nivel de acceso en incursión al mercado, aunque puede ser prematuro para este nivel de acceso, también es una oportunidad para acceder al mercado, en particular para aquellos productores que ven limitado su acceso a él (Eeckhout, Vega y Carrión, 2013), también empuja a que los productores se organicen ya que necesariamente requiere poner en marcha proceso asociativos y contar con una estrategia común que permita asumir el mercado en forma conjunta (García, 2006).

Con respecto a los subcriterios para los que el nivel de acceso “en incursión” tuvo menos desempeño fueron: “*grado de transformación*”, “*poder de negociación de la asociación*”, “*frecuencia de participación en el mercado*” y “*términos de negociación*”. Estos resultados indican que, por un lado, la transformación de productos es un proceso que se consideró menos urgente por decirlo de algún modo, si bien ya los productores incursionan con sus productos sin transformar, la marca colectiva si se consideró dentro de las principales prioridades, en cuanto al poder de negociación, se entiende que las asociaciones del nivel en incursión, no tendrían dicha capacidad, la cual, de acuerdo a este estudio irían ganando en cuanto más integradas al mercado estén, lo cual les limita las posibilidades de actuar frente a los términos de negociación.

Por su parte, la frecuencia de participación de las asociaciones en el mercado, está limitada por los lugares en los cuales la administración municipal les permita ubicarse, por el volumen disponible para comercializar sus productos e incluso por la programación que definan los compradores. En ese sentido, la frecuencia de participación es uno de los puntos en los cuales las asociaciones requieren gran apoyo y acompañamiento.

#### **3.4.6. Niveles de acceso al mercado agropecuario de las asociaciones en estudio**

A partir de la caracterización de las asociaciones en estudio y de la identificación de las estrategias que usan para acceder al mercado, se pudo comparar con las dimensiones, criterios y subcriterios priorizados, y así se determinó en qué nivel de acceso al mercado se encuentra cada asociación.

### Nivel de acceso al mercado de la asociación de productores de puente Abadía Villavicencio APPA

La asociación APPA se encuentra en un nivel de acceso al mercado “*integrado*”, dado por la descripción a continuación en el marco de que el mayor nivel de acceso al mercado es el integrado.

**Tabla 3-34.** Nivel de acceso al mercado asociación APPA

Lugar del ranking de acuerdo a importancia	Niveles de acceso al mercado		Asociación
		Integrado al mercado	Asociación de productores de Puente Abadía - APPA
Dimensión	1	El producto	Mayor desarrollo de productos en términos de variedad de la oferta de productos agropecuarios, producción limpia y productos procesados, café con marca propia, gastronomía
	2	El mercado	Local – organizados para hacer una asociación de segundo nivel (mercados campesinos del Meta) les permite incluso acoger a otras asociaciones de productores. Tienen tres estaciones de café donde comercializan parte de su producción, también participan en eventos, ferias con el café y productos derivados.
	3	La asociación de productores	Consolidada y organizada con roles, turnos, su objetivo principal es incrementar sus ingresos a través de la comercialización directa de sus productos
Criterios	1	Sostenibilidad en el mercado	Cuota de sostenimiento 1% sobre las ventas les permite cierto nivel de sostenimiento, sin embargo el mercado es itinerante y dependen de los permisos de la administración municipal, así como de su apoyo y acompañamiento en enseres y tiendas de café, también reciben capacitaciones y apoyo de la GlZ, lo anterior genera que la sostenibilidad dependa de la administración municipal de turno.
	2	Oferta de productos	Programada por turnos, diversa, productos agrícolas, pecuarios y procesados de producción limpia.
	3	Diferenciación de productos	Agricultura limpia, desarrollo de marca colectiva propia (Café Villavo).
	4	Dinámica del mercado	Se desarrolla en el marco del Mercado campesino, tienen reconocimiento y posicionamiento en el mercado local
	5	Capacidades organizativas	Fuertes, tanto por la organización para el mercado, la gestión para el logro de sus objetivos, como de las estrategias que utilizan (entre ellas: la conformación del Mercado campesino como asociación de segundo nivel, creación de empresas dentro de la asociación para el cumplimiento de roles diferentes,
	6	Relacionamiento con el consumidor	Directa para el mercado campesino

	7	Rol del Estado	Permisos para el uso del espacio público, apoyo en el desarrollo y posicionamiento de la marca café Villavo, apoyo y acompañamiento en las tiendas de café y participación en eventos y ferias, capacitación.
<b>Subcriterios</b>	1	Grado de transformación de productos	Grado III (niveles de procesamiento agroindustrial) de acuerdo a (Riveros y Heinrichs, 2014).
	2	Frecuencia de participación	Semanal
	3	Poder de negociación de la asociación	En el marco de mercados campesinos y tiendas de café es fuerte
	4	Términos de negociación	Por comercializar de manera directa para mercados campesinos, los términos de negociación de compra y venta (entrega de producto y pago inmediato) se da entre productores y consumidores y los términos de negociación los pone el productor, el consumidor generalmente regatea, pero esto no afecta los ingresos de los productores pues hacen parte de esos términos.
	5	Frecuencia o estacionalidad de la producción	Continua, porque programan la producción por turnos, de tal forma que tenga oferta disponible y los productores no lleven sobreoferta al mercado que pueda afectar el precio, además los productores venden diferentes productos.
	6	Capacidad de cumplimiento	Si
	7	Competencia por sustitutos	No evidente
	8	Costos de producto por logística	Por tener producción ecológica, varios de los insumos son fabricados en las fincas (caldo Bordeles, bocachi, compost), aprovechan residuos, los costos son inferiores a los costos de producción convencional.
	9	Marcas colectivas	Café Villavo
	10	Comunicación efectiva	Testeo de precios, comunicación por medio de reuniones, redes sociales y celulares.
	11	Diferenciación forma del proceso productivo	Agricultura limpia
	12	Poder de negociación de los compradores	Por ser mercado campesino, se maneja el regateo, se percibió una relación gana – gana y presencia de la red de consumidores del Meta en el mercado campesino.
	13	Rol del Estado en la regulación del mercado	No evidente
	14	Relación indirecta con el consumidor	No existe
	15	Capacitación para la comercialización	Si, las directivas de la asociación gestionan capacitación para los productores, además la proveen para nuevos productores que quieran hacer parte de la asociación, reciben capacitación por parte de la secretaria de Desarrollo económico, la Universidad de Los Llanos, La Universidad Uniminuto, el Sena y la GIZ.
	16	Acceso a información	Si
	17	Relación directa con el consumidor	Si

Fuente: elaboración propia

### Nivel de acceso al mercado de la asociación de campesinos de Planas Puerto Gaitán Asocampos

La asociación Asocampos, se encuentra en un nivel de acceso al mercado “*en incursión*”, dado que sus características demuestran que no acceden de manera asociativa al mercado, sino que algunos de sus productores acceden de forma individual; la labor de acceso al mercado asociativo la iniciaron en 2016 con la presencia del primer mercado campesino de Puerto Gaitán, evento promovido por la alcaldía municipal, lo cual generó grandes expectativas en los productores, dicho escenario de mercado se ha mantenido con cierta regularidad.

**Tabla 3-35.** Nivel de acceso al mercado asociación Asocampos

Lugar del ranking de acuerdo a importancia	Niveles de acceso al mercado		Asociación
		En incursión al mercado	Asociación de campesinos de Planas - Asocampos
Dimensión	1	El producto	Principalmente yuca, maíz, plátano y ganado, no tiene mayor agregación de valor a excepción del queso.
	2	El mercado	Tiendas, restaurantes y comercio del centro poblado de Planas, en la misma vereda de Planas a visitantes y amigos, un productor comercializa ganado en Villavicencio.
	3	La asociación de productores	La gestión se realiza en torno a acceder a beneficios públicos y privados, para mejorar pasturas, conseguir insumos, maquinaria y capacitación, sin embargo ingresar al mercado de forma asociativa es un interés reciente, aunque la asociación ya cumple 5 años.
Criterios	1	Sostenibilidad en el mercado	Como asociación aún no son sostenibles en el mercado, pues acceden a él de forma individual y no todos los productores lo logran, varios de ellos producen sólo para autoconsumo. No tienen cuota de sostenimiento, y dependen principalmente de apoyo de entidades públicas o privadas.
	2	Oferta de productos	Aunque la oferta de productos entre todos los productores de la asociación es variada, no tienen programada la producción para poder acceder al mercado, la forma de producción es convencional.
	3	Diferenciación de productos	No presente en el momento del estudio
	4	Dinámica del mercado	Los productores comercializan sus productos de forma individual, no como asociación, en ese marco, algunos productores acceden al mercado local y otros a un mercado regional (caso de venta de ganado bovino en pie). La presencia en los mercados campesinos como asociación es reciente y se requiere ver la evolución en ese escenario.

	5	Capacidades organizativas	Los productores manifestaron que la persona que dirige la asociación es muy buena para gestionar recursos y apoyos para insumos, capacitación; sin embargo la asociación tiene problemas de unidad, lo cual dificulta lograr los objetivos.
	6	Relacionamiento con el consumidor	El relacionamiento con el consumidor es de forma general indirecto; en el caso del mercado campesino es directo, pero como ya se mencionó antes, ese escenario de mercado es reciente.
	7	Rol del Estado	La secretaria de Puerto Gaitán, apoya a esta asociación con recursos e insumos para la producción (semillas de pastos, fertilizantes, un tractor) y capacitaciones; el mercado campesino también se dio como una iniciativa de la alcaldía en ese escenario varias asociaciones pudieron comercializar sus productos de forma directa.
Subcriterios	1	Grado de transformación de productos	Leche en queso, sólo lo hace un productor de la asociación. Otros productores clasifican, lavan y empaacan sus productos.
	2	Frecuencia de participación en mercado	Diferente para cada productor, para el caso del queso, leche, pescado y maracuyá es semanal, para el caso de ganado es anual, otros productos como maíz, yuca, plátano y gallinas tienen un comercio mensual y esporádico.
	3	Poder de negociación de la asociación	Como no accede al mercado de forma unificada, su poder como asociación para negociar en el mercado aún es débil.
	4	Términos de negociación	Como los productores comercializan de forma indirecta, los términos de negociación los domina el comprador (intermediario). En el mercado campesino en el que está participando la asociación los productores tienen mayor manejo sobre la negociación y ellos ponen los términos
	5	Frecuencia o estacionalidad de la producción	Es discontinua, no hacen programación de la producción como asociación, sino que los productores hacen sus siembras de forma individual para autoconsumo y para el mercado al que acceden de forma individual.
	6	Capacidad de cumplimiento	Como la oferta no es programada de forma asociativa, es un riesgo que la asociación se comprometa con determinado volumen y calidad de producción, por lo cual la capacidad de cumplimiento es débil.
	7	Competencia por sustitutos	No evidente
	8	Costos de producto por logística	La presidenta de la asociación gestiona la obtención de insumos y maquinaria para todos los productores de la asociación, lo cual reduce los costos de producción, sin embargo no fue evidente otra estrategia en relación a este tema
	9	Marcas colectivas	No desarrollan
	10	Comunicación efectiva	Se comunica la información relacionada a capacitaciones, obtención de insumos u otros temas en reuniones, pero no hacen seguimiento de información para el mercado
	11	Diferenciación forma del proceso productivo	El proceso productivo es convencional, no es diferenciado

	12	Poder de negociación de los compradores	Los compradores son quienes tiene el poder de negociación de forma predominante
	13	Rol del Estado en la regulación del mercado	No evidente
	14	Relación indirecta con el consumidor	Predominante para esta asociación
	15	Capacitación para la comercialización	La asociación ha recibido capacitación para varios temas, como ensilaje, siembra de pastos mejorados, pero no para la comercialización de sus productos, la capacitación es gestionada por la presidenta de la asociación con entidades públicas y privadas
	16	Acceso a información	Débil
	17	Relación directa con el consumidor	En el mercado campesino, escenario nuevo para la asociación

Fuente: elaboración propia

### Nivel de acceso al mercado de la asociación de agro empresarios del Ariari de Lejanías Agroempari

Por su parte la asociación Agroempari, se encuentra en un nivel de acceso al mercado en “en transición”, pues a partir de la caracterización y del ranking del análisis jerárquico, se determinó que la asociación está vinculada al mercado, sin embargo no todos los productores acceden al mercado de forma asociativa, otros lo hacen de forma individual, en el año 2016 incursionaron como asociación en el mercado campesino de Lejanías, para lo cual se organizaron para definir quienes llevan los productos al mercado, así como quien los va a representar comercializando los productos de los demás, la asociación participa semanalmente en el mercado campesino del Meta en Villavicencio, y los productores de forma individual acceden a otros mercados, incluso Corabastos.

**Tabla 3-36.** Nivel de acceso al mercado asociación Agroempari

Lugar del ranking de acuerdo a importancia		Niveles de acceso al mercado		Asociación	
		En transición al mercado		Asociación de agro empresarios del Ariari - Agroempari	
Dimensión	1	El producto		Agroempari tienen variedad de productos, principalmente frutas, pero también ganado, pollos y cerdos, producen volúmenes importantes que les permite acceder al mercado, el manejo de su producción se hace bajo agricultura limpia.	
	2	El mercado		Acceden a mercados de forma individual y colectiva, no todos los productores de la asociación acceden de forma colectiva, sólo un grupo de ellos. Están vinculados a mercados locales, regionales y nacionales (tiendas, mercados campesinos, centrales de abastos).	

	3	La asociación de productores	Se organizan para participar en el mercado, tienen un grupo de representantes que lleva los productos de los demás a los mercados campesinos (Lejanías y Villavicencio), otros también colaboran llevando los productos de sus compañeros a las centrales de abastos. En el estudio se pudo evidenciar un fuerte grado de cooperación y solidaridad entre los productores, así como que los productores opinaron que una sus fortalezas es la gestión del presidente de la asociación.
<b>Criterios</b>	1	Sostenibilidad en el mercado	Los productores están presentes en varios escenarios de mercado algunos de sus productores no acceden de forma asociativa al mercado, sino de forma individual, los que participan como asociación lo hacen en el mercado campesino del Meta, escenario que depende de la voluntad de la administración municipal de turno.
	2	Oferta de productos	La asociación tiene gran variedad de productos, agrícolas, pecuarios e incluso servicios (como la inseminación de ganado bovina), por estar ubicada en Lejanías municipio de alta producción de frutas como cítricos, guayaba, papaya, banano, también producen yuca, plátano, cacao, aguacate.
	3	Diferenciación de productos	Su proceso de producción se hacen bajo agricultura limpia
	4	Dinámica del mercado	Muchos de sus productores comercializan sus productos de forma individual, también hay un grupo que lo hace de forma asociativa en el mercado campesino del Meta, en ese mercado tienen mayor participación y presencia de sus productos; para el caso de los productores que comercializan de forma individual, la competencia es mayor.
	5	Capacidades organizativas	Se nota el liderazgo del presidente de la asociación, así como el respaldo de los productores, se pueden observar el liderazgo de otros productores y roles bien marcado dentro de la asociación, además se observó que existe un alto nivel de cooperación y solidaridad entre los productores.
	6	Relacionamiento con el consumidor	Directa (mercados campesinos del Meta) Indirecta (otros mercados)
	7	Rol del Estado	La administración municipal de Lejanías como generador de oportunidades con la instalación del mercado campesino de ese municipios, así como la administración municipal de Villavicencio proporcionando apoyo al mercado campesino del Meta
<b>Subcriterios</b>	1	Grado de transformación de productos	Leche en queso, sólo lo hace un productor de la asociación. Otros productores clasifican, lavan y empaacan sus productos.
	2	Frecuencia de participación	En el mercado campesino del Meta la participación de la asociación es semanal, en el mercado campesino de Lejanías es mensual, la venta en tiendas y en la CAV, y en Corabastos es semanal
	3	Poder de negociación de la asociación	En los mercados campesinos la asociación tiene mayor poder de negociación, pero en otros escenarios donde los productores de la asociación participan de forma individual el poder de negociación es menor (tiendas y centrales de abasto)

4	Términos de negociación	Por comercializar de manera directa para mercados campesinos, los términos de negociación de compra y venta (entrega de producto y pago inmediato) se da entre productores y consumidores y los términos de negociación los pone el productor, el consumidor generalmente regatea, pero esto no afecta los ingresos de los productores pues hacen parte de esos términos. En otros escenarios donde los productores de la asociación participan de forma individual (tiendas y centrales de abasto) los términos de negociación los ponen los compradores.
5	Frecuencia o estacionalidad de la producción	La producción es programada individualmente por los productores, pero no como asociación
6	Capacidad de cumplimiento	En Cuanto a volumen de productos, esta asociación está en capacidad de cumplir con los mercados que maneja y quedan excedentes.
7	Competencia por sustitutos	No evidente
8	Costos de producto por logística	Los productores manifiestan que sus costos les permiten sostenerse en el mercado, como muchos insumos provienen de las fincas los costos de producción son inferiores a producciones convencionales
9	Marcas colectivas	No desarrollan
10	Comunicación efectiva	La forma como la asociación accede a información es a través de la búsqueda de esa información con una persona que visita la Central de abastos de Villavicencio para hacer un sondeo de precios de los productos, la información de precios que se comparte con los asociados por medio de reuniones, por medio del representante que va al mercado campesino de Villavicencio, por celular y voz a voz.
11	Diferenciación forma del proceso productivo	Producción con agricultura limpia
12	Poder de negociación de los compradores	Mayor a la de los productores para mercados de tiendas y centrales de abasto, menos los mercados campesinos
13	Rol del Estado en la regulación del mercado	No evidente
14	Relación indirecta con el consumidor	Para mercados de tiendas y centrales de abasto
15	Capacitación para la comercialización	Si han recibido capacitación y manifiestan interés por capacitarse en temas como transformación de productos, lácteos y cultivo de cítricos
16	Acceso a información	Se organizan y delegan a un asociado que testea precios de los productos y los comunica en reuniones a los demás productores
17	Relación directa con el consumidor	Sólo en mercados campesinos

Fuente: elaboración propia

## Discusión

### **Respecto a la caracterización las asociaciones de pequeños productores**

Los resultados dan cuenta de que la antigüedad de conformación de una asociación no la acerca o separa de estar más integrada al mercado, pues en el momento de la recolección de datos la asociación APPA contaba con 4 años de constituida, mientras Agroempari y Asocampos contaban con 5, sin embargo, los resultados pudieron evidenciar que APPA está en un nivel de acceso al mercado en integración, Agroempari en nivel de acceso en transición, en tanto que Asocampos se encuentra en un nivel de incursión al mercado. Esto se puede atribuir al objetivo con el cual se constituyeron las asociaciones y como el acceso al mercado como propósito fue evolucionando en cada una de ellas.

Para la asociación APPA, por ejemplo uno de sus principales objetivos es acceder a los mercados de forma directa, pues sus productores están convencidos de que reduciendo la intermediación mejorarían sus ingresos, esta creencia la reafirman (Parrado y Molina, 2014) cuando mencionan que los mercados campesinos reducen la participación de los intermediarios, de tal modo, que permiten cubrir los costos de producción y un margen de ganancia para los productores, así como un precio al consumidor sin el margen de intermediación, también lo confirman (Contreras et al., 2014), para el caso de los mercados locales en Chile, como ferias, como instrumento que ayuda a los productores acceder al mercado.

Para Agroempari el objetivo de acceder a los mercados se fue dando en los productores primero de forma individual y luego se organizan para participar en los mercados campesinos del Meta de forma colectiva, pues su objetivo principal era recibir otros beneficios a los que la figura asociativa accede más fácil, como financiamiento, capacitación, maquinaria e insumos, ese mismo objetivo motiva a los productores de la vereda Planas en Puerto Gaitán para organizarse como la asociación Asocampos, es decir que para Agroempari como para Asocampos su objetivo principal de constitución no fue acceder al mercado.

De otra parte, la caracterización de las asociaciones estableció que los productores por grupos etarios, en su mayoría se encuentran en edades de entre los 41 a 50 años para

las asociaciones APPA y Asocampos, lo cual es coherente con los resultados del Censo Nacional Agropecuario (CNA), que identificó que la mayor proporción de productores residentes en el área rural dispersa se encuentra entre los 40 a 54 años (DANE, 2015), para el caso de la asociación Agroempari, la mayoría de sus productores se encuentran en edades de entre los 31 a 40 años, el segundo grupo etario de mayor proporción para esta asociación está entre los 41 a 50 años.

Dichas cifras confirman lo que afirman (Vorley, Barnett y Del Pozo, 2013) cuando aseveran que la población rural está envejeciendo no sólo en Latinoamérica, lo cual puede generar que el desarrollo de la pequeña producción cambie en consecuencia de menos agricultores en las próximas generaciones y su búsqueda de nuevas oportunidades fuera de lo rural. En el caso particular de Colombia, la Misión para la transformación del campo (DNP, 2015), supone que es posible que el decrecimiento de la población joven y el envejecimiento de la población rural, puede deberse a procesos migratorios, asociados al conflicto armado y a la búsqueda de mejores oportunidades laborales en las ciudades o en otros sectores diferentes al agropecuario.

De ese modo, las políticas agropecuarias deberán apuntar a generar oportunidades que el sector puede brindar a los jóvenes, no sólo a los que nacen en el campo, sino a los jóvenes en general y no solo en lo laboral, sino en acceso a educación. Pues la posición desde este estudio es que los jóvenes están en libertad de elegir el proyecto de vida que deseen, así sea migrar a las ciudades. El gran reto que tiene el país, es poder brindar oportunidades en lo rural que cumplan sus expectativas de tal forma que sea proyecto de vida para los jóvenes.

Respecto al acceso a la educación, en este estudio se pudo determinar que la asociación en donde sus productores tienen mayor acceso a educación, también logra mayor nivel de acceso al mercado, partiendo de que la asociación APPA que tiene mayor número de productores que accedieron a educación superior, en particular en carreras agropecuarias, también es la asociación más integrada al mercado, lo cual se puede explicar en que en la medida que los productores logran ser profesionales tienen más herramientas técnicas, de información y conocimiento para la gestión y creación de estrategias.

Así mismo, la presencia de centros educativos cerca de los productores posibilita el acceso a educación. Por ejemplo, los productores de la asociación APPA, cuentan con centros de educación superior en Villavicencio, como la Universidad de Los Llanos, la Uniminuto, el SENA, entre otros, en tanto que la vereda Puente Abadía se encuentra a menos de una hora de recorrido en carro de dicho municipio, de otra parte, varios de los jóvenes que hacen parte de APPA trabajan en la vereda pero viven en Villavicencio, lo que les posibilita mayor acceso a educación.

Para el caso de la asociación Agroempari en Lejanías, la universidad más cercana es la UNAD ubicada en Acacias a tres horas de recorrido; para la asociación Asocampos que está ubicada en la vereda Planas en Puerto Gaitán el lugar más cercano con presencia de universidades y centros de educación superior es Villavicencio, pero se encuentra alrededor de siete horas de recorrido.

**Tabla 3-37.** Características generales de las asociaciones

	Ubicación	Años de constitución	Edad de los productores (grupo etario más representativo)	Productores que acceden o accedieron a educación superior	Tiempo de acceso a centros de educación superior
APPA	Villavicencio	4	41 a 50 años	33%	Menos de 1 hora
Agroempari	Lejanías	5	31 a 40 años	0%	Cerca de 3 horas
Asocampos	Puerto Gaitán	5	41 a 50 años	11%	Cerca de 7 a 8 horas

Fuente:elaboración propia

### **En relación a Identificar y describir los mercados a los que acceden las asociaciones**

El número de mercados al que accede una asociación no asegura que su nivel de acceso al mercado sea mejor o más integrado, es decir que no es un criterio que defina el nivel de acceso. Lo anterior se evidencia, en que APPA que es la asociación que logra mayor nivel de acceso al mercado, participa sólo en el mercado campesino del Meta, en sus diferentes escenarios de ubicación, y de manera posterior participa en el mercado de

tiendas de café, con las estaciones de café Villavo<sup>13</sup>; sin embargo, que una asociación tenga más de una alternativa de mercado si reduce el riesgo, en caso de que se presente algún acontecimiento con el mercado al que acceden de manera habitual.

En ese sentido, lo que el estudio puede asegurar es que lograr un mayor nivel de acceso al mercado, está ligado a que ello sea uno de los principales objetivos de la asociación, a que la asociación dirija sus esfuerzos y estrategias a lograr ese objetivo pero de forma colectiva y al rol del Estado fomentando y acompañando estos procesos. Esto se evidencia en que para los casos de Agroempari y Asocampos, que sus productores participen en el mercado de forma individual así sea en varios mercados no asegura un nivel de acceso integrado, mientras que la unidad como asociación si incrementa la capacidad de negociación y de estrategias para acceder al mercado y mantenerse en él.

**Tabla 3-38.** Mercados a los que acceden los productores y las asociaciones en estudio

	Ubicación	Mercado veredal	Mercado local	Mercado Regional	Mercado nacional
<b>APPA</b>	Villavicencio	No	Mercado campesino (Polideportivo La Esperanza, Polideportivo barrio Panorama, Séptima Brigada, Escuela Vanguardia)	No	No
<b>Agroempari</b>	Lejanías	Fincas productoras	Mercado campesino (Polideportivo La Esperanza, Polideportivo barrio Panorama, Séptima Brigada, Escuela Vanguardia).  Mercado campesino de Lejanías  Tiendas de Lejanías	Comercio de San Juan de Arama	Corabastos
<b>Asocampos</b>	Puerto Gaitán	Comercio Planas	Comercio Puerto Gaitán	Friogan	No

Fuente:elaboración propia

<sup>13</sup> Estas últimas sólo incluyen productos de café y derivados como galletas, tortas, café preparado y en libras, pero no incluye otros productos agropecuarios como el mercado campesino.

### Respecto a la determinar las estrategias de acceso al mercado que utilizan las asociaciones en estudio

Para el caso de APPA, donde son los mismos productores quienes tuvieron la iniciativa de conformar el mercado campesino del Meta como una asociación de segundo nivel, les permite comercializar sus productos de forma directa, pues como lo afirman (Parrado y Molina, 2014) los mercados campesinos brindan una posibilidad única de acceder de forma directa al mercado.

Además esa estrategia les permite acoger otras asociaciones de productores de los municipios El Calvario, Cumaral, Guamal, Villavicencio, Puerto Gaitán, Lejanías, Chipaque y Cárquez, demuestra como la búsqueda colectiva por lograr un objetivo común les permite el desarrollo de estrategias que fortalecen su capacidad de negociación en el mercado, así como les ha permitido el reconocimiento como emprendedores, lo cual ha promovido que tanto la administración municipal como otras entidades públicas y privadas los apoyen, tanto en la creación de la marca “Café Villavo”, como de la distribución en sus propias tiendas de café.

**Tabla 3-39.** Estrategias de acceso al mercado de las asociones

Estrategias genéricas	Enfoque	Diferenciación		Liderazgo total en costos	
		Estrategia de producto	Estrategia de promoción y comunicación	Estrategia de fijación de precios	Estrategia de distribución y cadena de suministro
<b>APPA</b>	Conformación de la asociación de mercados campesinos del Meta	Gastronomía que acompaña los escenarios de mercados campesinos  Marca colectiva – Café Puente Abadía y Café Villavo  Producción limpia  Ruta del Café	Redes sociales	Testeo de precios  Turnos para producción y comercialización	Figura empresarial dentro de la asociación  Tiendas de café y estaciones de café en eventos  Alianzas y gestión de apoyo a entidades públicas y privadas
<b>Agroempari</b>	No	Producción limpia	No	Testeo de precios	Transporte compartido  Conformación de un grupo de representantes que comercializa los

Estrategias genéricas	Enfoque	Diferenciación		Liderazgo total en costos	
		Estrategia de producto	Estrategia de promoción y comunicación	Estrategia de fijación de precios	Estrategia de distribución y cadena de suministro
Estrategias funcionales a partir de la mezcla de mercadeo	Estratégica de segmentación de mercados y de mercados meta				productos en el mercado campesino
<b>Asocampos</b>	No	No	No	Gestión de apoyo a entidades públicas y privadas	No

Fuente:elaboración propia

### En cuanto a definir niveles de acceso al mercado de las asociaciones en estudio

Respecto al último objetivo de este estudio, se logró diferenciar tres niveles de acceso al mercado: en *incursión*, en *transición* e *integrado*, además se determinó que para las asociaciones de productores la mejor de esas opciones es estar integrado al mercado.

También se estableció que el rol del Estado en el apoyo y acompañamiento en el acceso de las asociaciones al mercado es determinante, incluso cuando una asociación se encuentra en el nivel integrado, pues por ejemplo para la asociación APPA depende de la voluntad que la administración municipal que les den continuidad en el uso del espacio público que utilizan para el mercado campesino; también logran la distribución del Café Villavo en las diferentes tiendas de café, con apoyo de la alcaldía, así como el acompañamiento de la Universidad de los Llanos ha sido importante en sus procesos de producción y comercialización; ese apoyo y acompañamiento fue uno de los temas que los expertos priorizaron para las asociaciones en incursión y en transición al mercado.

De acuerdo a los niveles de acceso definidos, se pudo establecer que APPA esta en el nivel integrado al mercado, en tanto Agroempari esta en un nivel intermedio, Asocampos se encuentra incursionado en el mercado de manera colectiva, es decir se encuentra en el nivel de incursión. Para el caso de Asocampos, es la asociación que desarrolla menos

estrategias, APPA en cambio tiene mayor desarrollo de ellas, lo cual le permite mayor nivel de acceso al mercado.

En cuanto, a las respuestas dadas por subgrupos de expertos: productores, consumidores, académicos e investigadores y técnicos, reflejó que las prioridades para los productores y consumidores son similares, en tanto las respuesta de los académicos presentaban un poco más de diferencia, sin embargo las prioridades de los técnicos si mostraron una brecha en comparación con los demás expertos.

En ese sentido, este estudio considera que esos resultados ayudan argumentar el porque es necesaria la participación de todos los expertos en la formulación e implementación de instrumentos, programas y proyectos relacionados a los temas agropecuarios, pues las diferencias de las prioridades en relación al acceso al mercado de los pequeños productores, evidencian la brecha existente entre las prioridades de los productores y consumidores, y los técnicos que son quienes formulan los instrumentos para el sector.

**Tabla 3-40.** Prioridades de los expertos consultados

Expertos cualificados Prioridades globales de los subcriterios	Académicos e investigadores		Técnicos		Productores		Consumidores	
	WG	Ranking	WG	Ranking	WG	Ranking	WG	Ranking
Capacidad de cumplimiento	0,043	9	0,236	1	0,071	2	0,064	4
Dependencia de apoyo externo	0,005	18	0,018	12	0,009	15	0,009	17
Acceso a información	0,050	8	0,048	6	0,060	6	0,058	6
Marcas colectivas	0,078	4	0,007	14	0,039	13	0,042	12
Costos de producción	0,107	2	0,040	7	0,051	9	0,048	10
Poder de negociación de los compradores	0,054	7	0,018	12	0,076	4	0,079	2
Apoyo para el fomento	0,026	13	0,030	9	0,046	11	0,046	11
Frecuencia de participación en el mercado	0,020	16	0,077	5	0,044	12	0,041	13
Relacionamiento con el consumidor – directa	0,023	14	0,038	8	0,063	5	0,061	5
Comunicación efectiva	0,033	11	0,024	10	0,039	13	0,039	14
Diferenciación forma de proceso productivo	0,085	3	0,005	16	0,052	8	0,057	7
Frecuencia o estacionalidad	0,107	2	0,004	17	0,100	1	0,109	1
Competencia por sustitutos	0,030	12	0,006	15	0,031	14	0,032	16
Poder de negociación de la asociación	0,037	10	0,236	1	0,048	10	0,042	12
Relacionamiento con el consumidor – indirecta	0,022	15	0,005	16	0,031	14	0,033	15
Capacitación para la comercialización	0,055	6	0,019	11	0,054	7	0,055	8
Grado de transformación	0,161	1	0,003	18	0,052	8	0,058	6
Términos de negociación	0,057	5	0,096	3	0,082	3	0,078	3

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

- Se pudo establecer que las asociaciones de pequeños productores acceden al mercado a través de las organizaciones que conforman, y que tienen mayor nivel de acceso, cuando desde su creación tuvieron como objetivo vincularse al mercado.
- La reducción de la intermediación por medio de la comercialización directa entre productores y consumidores, les ayuda a las asociaciones a generar estrategias de fijación de precios, pues se reduce el margen de comercialización y les permite un margen para negociar con el consumidor sin afectar sus ingresos.
- Las familias de los productores son numerosas, sin embargo la población de productores que se queda a trabajar en las asociaciones son los mayores de 34 años.
- Los productos que las asociaciones llevan al mercado con mayor frecuencia y en mayor volumen, son frutas, yuca, plátano y pollos, siendo este último el que genera mayores ingresos. También ofertan pescado, carne de cerdo, cuajada, queso y productos preparados como tinto, café, lechona, tamales y amasijos.
- En términos de fortalezas y debilidades de las asociaciones en relación al mercado, los productores consideran como una fortaleza la gestión de sus presidentes y como una debilidad el transporte para llevar sus productos a los destinos de mercado. Sin embargo, frente al transporte dos de las asociaciones utilizan la misma estrategia,

contratan un camión que lleve los productos de todos al mercado y se dividen el pago del acarreo.

- La caracterización también evidenció que los productores de las tres asociaciones tienen diferentes grados de acceso a la educación superior, y que esa diferencia puede estar dada por la disponibilidad de centros educativos en términos de la distancia a la que se encuentran los productores a dichos centros. También determinó que entre mayor nivel de acceso a educación superior tengan los productores, el nivel de acceso al mercado es mayor.
- Los mercados campesinos son una alternativa en la que los productores tienen confianza y les permite comercializar sus productos de forma directa con el consumidor, pues los productores tienen la convicción que de esa forma generan mayores ingresos que cuando los comercializan con intermediación, sin embargo, algunos de los productores de Agroempari y Asocampos comercializan de manera individual con intermediarios.
- El ámbito de mercado es local, para las tres asociaciones, no obstante algunos productores de Agroempari también participan en el mercado nacional y regional, y algunos productores de Asocampos participan en el mercado regional, pero de forma individual no como asociación.
- Dentro de las estrategias que les han dado resultado a las asociaciones para acceder al mercado y generar capacidad de negociación de sus productos, organización de la oferta y control del precio de sus productos, se encuentran: la conformación de una asociación de segundo nivel “mercados campesinos del Meta”; la organización de la producción y comercialización de productos por turnos; creación de empresas dentro de la asociación, que cumplan roles específicos y participen en convocatorias; otras actividades o servicios asociados a los productos de las asociaciones como rutas turísticas en las fincas productoras; la delegación de representantes de la asociación para comercializar los productos en mercados distantes.

- Se definieron tres niveles de acceso al mercado: en incursión, en transición y en integración al mercado; además se estableció que la mejor opción para una asociación de productores es estar en el nivel integrado, y que para lograr ese nivel, las asociaciones primero incursionan en el mercado, pasan por un nivel de transición y finalmente logran la integración.
- APPA es la asociación que logra el mayor nivel de acceso al mercado “en integración”, lo cual este estudio atribuye al desarrollo de estrategias y organización de la asociación.
- La metodología fue adecuada para el cumplimiento de los objetivos propuestos, por un lado, la aplicación de entrevistas permitió caracterizar a las asociaciones, pero fue necesario complementarla con observación participante, así mismo a partir de estos instrumentos se pudieron identificar los mercados a los que acceden los tres casos de estudio y establecer las estrategias que utilizan para acceder al mercado.
- La riqueza de que el grupo de expertos estuviera compuesto por perfiles diferentes, son las cuatro perspectivas en las que se definieron, enfocaron y priorizaron los elementos del modelo, además permitir mayor objetividad de las respuestas.
- El proceso de análisis jerárquico –AHP-, contribuyó a la organización del problema de definir los niveles de acceso al mercado, así como detallarlo en partes o elementos que ayudo a una mejor estructuración del mismo. El método permitió clasificar a las asociaciones en estudio de forma descriptiva en los niveles de acceso definidos, y aunque el método permite a partir de razones de utilidad generar indicadores que contribuyan a clasificar a las asociaciones de forma cuantitativa a través de indicadores, este estudio abordó los resultados sólo de manera descriptiva.

## 4.2. Recomendaciones

El proceso de análisis jerárquico –AHP- pertenece a los métodos de razones de utilidad, es decir que se pueden establecer indicadores que permitan clasificar a las asociaciones en los niveles de acceso de forma cuantitativa y más objetiva a partir de dichos indicadores. En ese sentido, se recomienda abordar en futuros trabajos relacionados a definir niveles de acceso al mercado con el proceso de análisis jerárquico –AHP-, la definición de indicadores con razones de utilidad, pero con mayor número de casos, con el fin de obtener resultados más contundentes.

De otra parte, la valoración y priorización de los elementos del modelo jerárquico por parte de los expertos, evidenció la diferencia entre las prioridades de los consumidores, productores, académicos y los técnicos, por lo cual es recomendable que la formulación de instrumentos relacionados a mejorar el acceso a los mercados agropecuarios, tenga estrategias de participación que permitan que las prioridades de los consumidores y productores sean parte de dichos instrumentos, pues son ellos quienes vivencian la dinámica del mercado.

Para que los pequeños productores alcancen un nivel integrado al mercado y puedan mantenerse en él, se requiere el apoyo y acompañamiento del Estado, por lo cual se recomienda: el diagnóstico de la situación de los productores en relación al acceso de sus productos al mercado, la identificación de las principales necesidades de apoyo y acompañamiento y la formulación e implementación de un plan de acción orientado a lograr que los productores a partir de la asociatividad logren un nivel de acceso al mercado integrado, todo ello construido y concertado con los productores y consumidores.

Finalmente, las asociaciones de productores podrían autoevaluarse a la luz de los resultados de este estudio, en particular a la batería de subcriterios que definen el nivel de acceso, con el fin de identificar en qué nivel se encuentran y que subcriterios deben fortalecer para llegar al nivel integrado y sostenerse en él.

# Anexos

## A. Anexo: Formato de entrevistas a productores de las asociaciones

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ  Facultad de Ciencias Agrarias Desarrollo Empresarial Agropecuario  Tesis de Maestría Acceso de asociaciones de pequeños productores a mercados agropecuarios. Estudios de caso en el departamento del Meta.
---

ENTREVISTA PARA PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN: \_\_\_\_\_

En el marco del desarrollo de la tesis de maestría en ciencias agrarias con énfasis en desarrollo empresarial agropecuario, que se titula: acceso de asociaciones de pequeños productores al mercado agropecuario. Estudios de caso en el departamento del Meta, de la Universidad Nacional de Colombia, facultad de Ciencias agrarias, la siguiente entrevista tiene como fin, recolectar información que permita caracterizar las organizaciones bajo estudio en relación al acceso a los mercados agropecuarios, identificar a que mercados acceden y algunas variables para determinar los niveles de acceso al mercado.

De antemano agradezco su participación y colaboración.

### CARACTERIZACIÓN

1. ¿Hacer parte de la asociación le ha permitido acceder a nuevos mercados?	a. SI	b. NO
2. ¿Por qué motivo se vinculó a la asociación?		
a. Para recibir un beneficio (apoyo, incentivo, subsidio)		
b. Porque los vecinos se vincularon		
c. Porque con la asociación me pagan mejor mis productos		
d. Porque con la asociación puedo vender más productos en el mercado		
e. Porque la asociación recoge el producto y yo no tengo que conseguir el transporte		
f. Porque con la asociación puedo acceder a más mercados		
g. Otro motivo ¿cuál? _____		
3. ¿Han mejorado sus ingresos por pertenecer a la asociación?	a. SI	b. NO
4. ¿En qué porcentaje aproximado han mejorado sus ingresos desde que hace parte de la asociación?	_____%	
5. Si respondió <b>NO</b> en la anterior, ¿Por qué cree que no han mejorado?		

6. ¿Con la asociación usted ha podido tener mayor acceso a asistencia técnica o capacitación para generar valor agregado a sus productos?			a. SI	b. NO
7. Si respondió <b>SI</b> en la anterior, ¿En qué temas ha recibido capacitación o asistencia técnica?				
• • •				
8. Si respondió <b>NO</b> en la anterior, ¿En qué temas debería recibir capacitación o asistencia técnica?				
• • •				
9. ¿Considera usted, que con la asociación está mejor informado en relación a precios del mercado, demanda, o competencia para sus productos?			a. SI	b. NO
10. Si respondió <b>SI</b> en la anterior, ¿De qué forma la asociación le comparte la información de mercados (precios, demanda, competencia de sus productos)				
11. ¿Considera que por medio de la organización tiene mayor acceso a programas, contratos, incentivos, subsidios u otros por parte del sector público y/o privado?			a. SI	b. NO
12. ¿Cuáles son las tres (3) principales <b>debilidades</b> de su asociación para acceder al mercado?				
• • •				
13. ¿Cuáles son las tres (3) principales <b>fortalezas</b> de su asociación para acceder al mercado?				
• • •				

### **IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS**

14. ¿Qué productos produce en su finca?				
Productos	Volumen o cantidad que lleva al mercado	Frecuencia con que los lleva al mercado (semanal, quincenal, mensual, semestral, anual)		
15. ¿Aproximadamente, qué porcentaje de los productos que produce en su finca destina para la <b>venta en el mercado</b> ?				
a. Entre el 1% y el 5%				
b. Entre el 5% y el 10%				
c. Entre el 10% y el 20%				
d. Entre el 20% y el 30%				
e. Entre el 30% y el 40%				
f. Entre el 40% y el 50%				
g. Entre el 50% y el 60%				
h. Entre el 60% y el 70%				
i. Entre el 70% y el 80%				
j. Entre el 80% y el 90%				
k. Entre el 90% y el 99%				
l. El 100%				
16. Si respondió de <b>a. - k.</b> en la anterior pregunta, entonces: ¿Destina un porcentaje de su producción para el		a. SI	b. NO	¿Qué porcentaje?

<b>autoconsumo:</b> ¿alimentación de la familia, para los animales de la finca, o para abonos?			_____ %		
17. ¿Dónde está ubicado el mercado al que lleva sus productos a través de la asociación?					
Mercado 1 Nombre:		Mercado 2 Nombre:		Mercado 3 Nombre:	
Lugar:		Lugar:		Lugar:	
18. Marque con una X ¿El mercado al que lleva sus productos es?					
a. Local		b. Regional		c. Nacional	
				d. Internacional	
19. ¿Cada cuánto lleva sus productos a ese mercado?					
Mercado 1		Mercado 2		Mercado 3	
Mercado 4					
a. Diario		a. Diario		a. Diario	
b. Semanal		b. Semanal		b. Semanal	
c. Quincenal		c. Quincenal		c. Quincenal	
d. Mensual		d. Mensual		d. Mensual	
e. Otro ¿Cuál?		e. Otro ¿Cuál?		e. Otro ¿Cuál?	

### **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCESO AL MERCADO**

20. ¿Qué procesamiento les hace a sus productos para llevarlo al mercado?				
a. Lo clasifica por tamaño y calidad				
b. Lo lava				
c. Lo empaca				
d. Lo procesa (por ejemplo: leche cruda a cuajada, granos de café a café tostado)				
e. No le hace nada				
21. ¿Cómo es la compra de sus productos por parte de la asociación?				
a. La compra la asociación y ella los lleva al mercado				
b. Con la asociación se llevan en conjunto los productos para venderlos en el mercado directamente al consumidor				
c. La asociación los recoge y se los vende a un intermediario que los vende en el mercado				
d. Otra ¿cuál? _____				
22. ¿Cómo se organizan en la asociación para la venta de productos en el mercado?				
23. ¿De qué forma la asociación le paga los productos?				
24. ¿Está usted satisfecho con los ingresos que recibe por la venta de sus productos a través de la asociación? Marque la calificación que usted considera, sabiendo que 1 es que no está nada satisfecho y 5 que se encuentra muy satisfecho				
1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Un poco satisfecho	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho

### **INFORMACIÓN GENERAL**

25. ¿Qué servicios le presta la asociación por ser parte de ella?	
a. Créditos	
b. Apoyo en logística del mercado	
c. Apoyo en el transporte	
d. Apoyo para vivienda o educación	
e. Capacitación y asistencia técnica	
f. Otro, ¿cuál?: _____	
26. ¿Cuál es su nivel de educación?	Grado:
<b>P</b> (Primaria) <b>S</b> (Secundaria) <b>T</b> (Técnico) <b>U</b> (Profesional) <b>Psi</b> (Posgrado) <b>N</b> (Ninguno)	

Fecha: _____	Encuestado: _____	Edad: _____
_____		
Teléfono: _____	Dirección: _____	Vereda: _____
_____		
Municipio: _____	Tamaño de la familia: _____	

Muchas gracias por su colaboración

## B. Anexo: Formato de entrevista a directivos de las asociaciones

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ  <b>Facultad de Ciencias Agrarias</b>  <b>Desarrollo Empresarial Agropecuario</b>  <b>Tesis de Maestría Acceso de asociaciones de pequeños productores a mercados agropecuarios.</b> <b>Estudios de caso en el departamento del Meta.</b>
---

### ENTREVISTA PARA MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS - ASOCIACIÓN \_\_\_\_\_

En el marco del desarrollo de la tesis de maestría en ciencias agrarias con énfasis en desarrollo empresarial agropecuario, que se titula: acceso de asociaciones de pequeños productores al mercado agropecuario. Estudios de caso en el departamento del Meta, de la Universidad Nacional de Colombia, facultad de Ciencias agrarias, la siguiente entrevista tiene como fin, recolectar información que permita caracterizar las organizaciones bajo estudio en relación al acceso a los mercados agropecuarios, identificar a que mercados acceden y algunas variables para determinar los niveles de acceso al mercado.

De antemano agradezco su participación y colaboración.

### CARACTERIZACIÓN

1. ¿Conformar la asociación les ha permitido acceder a nuevos mercados?	a. SI	b. NO
2. ¿En qué año se conformó la asociación? _____ ¿Cuántos años de conformada tiene la asociación?		
a. Menos de 2 años		
b. Entre 2 y 5 años		
c. Entre 5 y 10 años		
d. Más de 10 años		
3. ¿La conformación de la asociación fue idea de?:		

a. Iniciativa propia de los productores b. Por orientación de una entidad pública ¿cuál? _____ c. Por orientación de una entidad privada ¿cuál? _____			
4. ¿Obtuvieron apoyo económico de alguna entidad pública o privada para organizarse cómo asociación?	a. SI	b. NO	
5. Si respondió <b>SI</b> a la anterior pregunta, ¿De qué entidad obtuvieron de ayuda			
a. Pública b. Privada Nombre de la entidad: _____			
6. Si respondió <b>SI</b> a la pregunta No. 4, ¿Qué tipo de ayuda obtuvieron de dicha entidad?			
a. Dinero para la organización b. Capacitación y asesoría para la organización c. Otra, ¿Cuál? _____			
7. Actualmente ¿cómo se financia la asociación?			
a. Con una cuota mensual por asociado b. Con dinero de algún proyecto público c. Con financiamiento de alguna entidad privada d. Con un porcentaje de las ventas de la asociación e. Otro, ¿Cuál? _____			
8. ¿Qué requisitos debe cumplir un productor que quiera hacer parte de la asociación?			
9. ¿Cuántos productores en total hacen parte de la asociación?			
a. Menos de 5 asociados b. Entre 5 y 10 asociados c. Entre 10 y 15 asociados d. Entre 15 y 20 asociados e. Más de 20 asociados			
10. ¿Cuántos productores de la asociación están activos?			
a. Menos de 5 asociados b. Entre 5 y 10 asociados c. Entre 10 y 15 asociados d. Entre 15 y 20 asociados e. Más de 20 asociados f. Todos los productores que están asociados están activos			
11. ¿Usted cree que la asociación está en capacidad de sostenerse en el mercado con los ingresos que ella misma genera?	SI	NO	
12. ¿Por qué razón?			
<b>IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS</b>			
13. ¿La asociación vende sus productos a <b>intermediarios</b> ?	SI	NO	
14. ¿La asociación lleva sus productos al mercado <b>sin intermediarios</b> ?	SI	NO	
15. Si respondió si a la anterior pregunta, ¿Dónde está ubicado el mercado al que la asociación lleva sus productos?			
Mercado 1 Nombre:	Mercado 2 Nombre:	Mercado 3 Nombre:	Mercado 4 Nombre:
Lugar:	Lugar:	Lugar:	Lugar:
16. Marque con una X ¿El mercado al que la asociación lleva sus productos es?			
e. Local	f. Regional	g. Nacional	h. Internacional
17. ¿Cuál es el producto o los productos que <b>mayores</b> ingresos deja a la asociación?			

18. ¿Cuál es el producto o los productos que <b>menores</b> ingresos deja a la asociación?	
19. ¿Cuál es el mejor mercado al que accede la asociación?	
20. ¿Por qué razón considera que ese es el mejor mercado?	

### **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

21. ¿Qué tipo de operación se da entre la asociación y el mercado?			
Mercado 1: _____	Mercado 2: _____	Mercado 3: _____	Mercado 4: _____
a. Directa: del productor al consumidor.	a. Directa: del productor al consumidor.	a. Directa: del productor al consumidor.	a. Directa: del productor al consumidor.
b. Indirecta corta: del productor – intermediación – Consumidor.	b. Indirecta corta: del productor – intermediación – Consumidor.	b. Indirecta corta: del productor – intermediación – Consumidor.	b. Indirecta corta: del productor – intermediación – Consumidor.
c. Indirecta larga: del productor – intermediación – mayorista - detallista– Consumidor.	c. Indirecta larga: del productor – intermediación – mayorista - detallista– Consumidor.	c. Indirecta larga: del productor – intermediación – mayorista - detallista– Consumidor.	c. Indirecta larga: del productor – intermediación – mayorista - detallista– Consumidor.
d. Acuerdos de cooperación: licencias, franquicias, sociedad con riesgos compartidos.	d. Acuerdos de cooperación: licencias, franquicias, sociedad con riesgos compartidos.	d. Acuerdos de cooperación: licencias, franquicias, sociedad con riesgos compartidos.	d. Acuerdos de cooperación: licencias, franquicias, sociedad con riesgos compartidos.
e. Venta directa en el mercado (con puesto propio y permanente).	e. Implantación en el mercado (con puesto propio y permanente).	e. Implantación en el mercado (con puesto propio y permanente).	e. Implantación en el mercado (con puesto propio y permanente).
22. ¿Considera que los productos de la asociación tienen mejores características que los que lleva la competencia al mismo mercado?			
a. Sí ¿Cuáles?			
•			
•			
•			
b. Son iguales			
c. No, las características de mis productos son inferiores a los de la competencia			
23. ¿Los precios de los productos de la asociación en el mercado son en relación a la competencia?			
a. Más baratos ¿Por qué?			
_____			
b. Más caros ¿Por qué?			
_____			
c. Tienen el mismo precio			

### **NIVELES DE ACCESO AL MERCADO**

24. Asociados y porcentajes que lleva sus productos al mercado por medio de la asociación															
a. ¿Cuántos de los asociados llevan el 100% de la producción al mercado por medio de la asociación? _____															
b. ¿Cuántos de los asociados llevan entre el 75% y 95% de la producción al mercado por medio de la asociación? _____															
c. ¿Cuántos de los asociados llevan el 50% y el 75% de la producción al mercado por medio de la asociación? _____															
d. ¿Cuántos de los asociados llevan el 25% y el 50% de la producción al mercado por medio de la asociación? _____															
e. ¿Cuántos de los asociados llevan menos del 25% de la producción al mercado por medio de la asociación? _____															
25. ¿Tienen algún atributo diferencial los productos de la asociación en comparación con otros del mercado?															
a. Marca propia															
b. Certificado de calidad															
c. Denominación de origen															
d. Producción ecológica o similar															
e. Certificado de comercio justo															
f. Otro ¿Cuál? _____															
26. ¿Tiene la asociación acceso a información actualizada del mercado (precios de los productos, competencia, demanda, oferta)?												a. SI		b. NO	
27. Si respondió <b>SI</b> a la anterior pregunta, ¿Por qué medio la asociación obtiene la información del mercado?															
a. Alguien de la asociación la busca por internet															
b. Alguien de la asociación hace un sondeo de precios en el mercado															
c. La información les llega de algún boletín de alguna entidad pública															
d. Por celular les llega la información de Corabastos															
e. Conocen la información cuando llegan a vender los productos al mercado															
f. Los intermediarios les dan la información															
g. Otra forma ¿Cuál? _____															
28. ¿Hace llegar la asociación información de mercados a sus asociados?												a. SI		b. NO	
29. ¿De qué manera la asociación hace llegar esa información de mercados a los asociados?															
30. ¿Cree que la asociación tiene capacidad para poder cumplir con los mercados actuales en?:															
Producto	Volumen		Calidad		Precio en el mercado		Empaque solicitado		Tiempo de entrega		Otro ¿Cuál?		¿Por qué razón puede cumplir?	¿Por qué razón <b>NO</b> puede cumplir?	
1	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
2	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
3	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
4	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
5	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
6	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
7	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
8	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
9	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
31. ¿Busca la asociación nuevos mercados a parte de los que ya tiene?												a. SI		b. NO	
32. ¿La asociación ha ganado alguna convocatoria de apoyo, o de acceso a programas, contratos, incentivos, subsidios u otros por parte del sector público y/o privado?												a. SI		b. NO	
33.															

**INFORMACIÓN GENERAL**

¿Quiénes conforman la junta directiva de la asociación?			
Nombre	Cargo	Remuneración por las funciones que desempeña	Esas funciones están en concordancia con las funciones que le delega la asociación

	SI	NO	SI	NO
¿Cuál es su nivel de educación? P (Primaria) S (Secundaria) T (Técnico) U (Profesional) Psi (Posgrado) N (Ninguno)			Grado:	
Fecha: _____ encuestado: _____				
Edad: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____				
Vereda: _____ Cargo en la organización: _____ Municipio: _____				
Número de personas de la familia que trabajan en la producción: _____				

Muchas gracias por su colaboración

### C. Anexo: Formato diario de campo para observación participante

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ  <b>Facultad de Ciencias Agrarias</b>  <b>Desarrollo Empresarial Agropecuario</b>  <b>Tesis de Maestría Acceso de asociaciones de pequeños productores a mercados agropecuarios.</b> <b>Estudios de caso en el departamento del Meta.</b>
--

#### DIARIO DE CAMPO PARA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Asociación: \_\_\_\_\_ Escenario: \_\_\_\_\_

Preguntas orientadoras – Descripción de la observación	Interpretación de lo observado
¿Cómo se organizan físicamente los productores en el mercado? Distribución en el espacio	
¿Cómo es la presentación de sus productos?	
¿Cuál es la dinámica para la comercialización?	
¿Quiénes son sus clientes?	
¿Quiénes son sus competidores?	
¿Cuáles son sus estrategias de acceso al mercado?	
Otras observaciones de interés	

## D. Anexo: Formato de consulta a expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE BOGOTÁ

Facultad de Ciencias Agrarias

Desarrollo Empresarial Agropecuario

Tesis de Maestría Acceso de asociaciones de pequeños productores a mercados agropecuarios.  
Estudios de caso en el departamento del Meta.

### CUESTIONARIO DE CONSULTA A EXPERTOS

En el marco de la investigación titulada “**Acceso de asociaciones de pequeños productores al mercado agropecuario: Estudios de caso en el departamento del Meta**”, desarrollado en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, que tiene como objetivo establecer cómo es el acceso de las asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios, a partir de tres estudios de caso de organizaciones en el departamento del Meta, estamos interesados en consultar a usted como informante cualificado, para que a partir de su experiencia emita juicios de valor a partir de los cuales se establecerá el peso de importancia de los criterios para tres alternativas de niveles de acceso al mercado: *en incursión, en transición y en integración*.

Metodológicamente usamos el Proceso de Análisis Jerárquico –AHP (por sus siglas en inglés), para lo cual solicitamos a usted **emitir juicios acerca de la importancia que usted considera para los criterios y alternativas relacionadas al modelo analítico diseñado para evaluar el acceso a mercados de productos agropecuarios que se relacionan a las organizaciones de productores en que usted participa.**

De antemano agradecemos su participación y colaboración.

#### INSTRUCCIONES

De acuerdo al gráfico del modelo analítico diseñado (gráfico No. 1) y teniendo en cuenta las definiciones de los elementos (dimensiones, criterios, subcriterios y alternativas) \* que lo conforman, usted debe emitir juicios de valor para cada par de elementos comparados asignando su preferencia según la siguiente escala:

#### **Escala de importancia Saaty:**

- 1** = Ambos criterios tienen igual importancia
- 3** = El criterio seleccionado tiene una **leve** importancia sobre el otro
- 5** = El criterio seleccionado es **más importante** que el otro
- 7** = El criterio seleccionado es **mucho más importante** que el otro
- 9** = El criterio seleccionado es **absolutamente más importante** que el otro

#### **Ejemplo**

Entre dos elementos que se comparan: elemento A y elemento B, si usted considera que el elemento B es **mucho más importante** que el elemento A, deberá marcar el número 7 en el sentido del elemento B.

Si cuando compara el elemento A y el elemento C, usted considera que los dos tienen **igual de importancia**, entonces debe marcar el número 1.











**Dimensión: EL PRODUCTO**

28. *Para que las asociaciones de pequeños productores agropecuarios puedan acceder al mercado entre cada par de criterios comparados ¿cuál considera usted es más importante en relación al producto?*

	←—————→									
Diferenciación de productos (marcas comunales, valor agregado, forma de producción)	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Oferta de productos (estacionalidad, costos por logística)

**Dimensión: EL MERCADO**

29. *Para que las asociaciones de pequeños productores agropecuarios puedan acceder al mercado entre cada par de criterios comparados ¿cuál considera usted es más importante en relación al mercado?*

	←—————→									
Dinámica del mercado (términos de negociación, poder de negociación de compradores y proveedores, competencia con nuevos y sustitutos)	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Rol del Estado en el mercado (rol en la regulación, apoyo estatal para el fomento)

**Nivel jerárquico 2. VALORACIÓN DE DIMENSIONES**

De acuerdo a su experiencia para cada par de dimensiones comparadas indique cual es más importante y en qué grado es más importante con respecto al acceso de los pequeños productores al mercado agropecuario.

30. *Para que los pequeños productores agropecuarios puedan acceder al mercado ¿cuál de estas dimensiones considera usted es más importante?*

	←—————→									
La asociación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	El producto
La asociación	9	7	5	3	1	3	5	7	9	El mercado
El mercado	9	7	5	3	1	3	5	7	9	El producto

**COMENTARIOS, SUGERENCIAS O APORTES**

**INFORMACIÓN GENERAL**

Fecha: _____	Nombre del experto: _____	A	T	P	C
Tipo de experto: _____					
Teléfono: _____ Correo: _____					

**Muchas gracias por su colaboración**

## E. Anexo: Modelo de matrices de valoración de expertos

<b>Dimensiones</b>				
	La asociación de productores	El producto	El mercado	
La asociación de productores				
El producto				
El mercado				
<b>Criterios</b>				
La asociación de productores				
	Sostenibilidad en el mercado	Relacionamiento con el consumidor	Capacidades organizativas para el mercado	
Sostenibilidad en el mercado				
Relacionamiento con el consumidor				
Capacidades organizativas para el mercado				
El producto				
	Diferenciación de productos de la asociación	Oferta de productos		
Diferenciación de productos de la asociación				
Oferta de productos				
<b>Subcriterios</b>				
La asociación de productores - Sostenibilidad en el mercado				
	Capacidad de cumplimiento en el mercado	Frecuencia de participación en el mercado	Poder de negociación productores	Dependencia de apoyo externo para su continuidad
Capacidad de cumplimiento en el mercado				
Frecuencia de participación en el mercado				
Poder de negociación productores				
Dependencia de apoyo externo para su continuidad				
<b>Alternativas</b>				
Capacidad de cumplimiento en el mercado				
	Alternativa I: En integración al mercado	Alternativa II: En transición al mercado	Alternativa III: En incursión al mercado	
Alternativa I: En integración al mercado				
Alternativa II: En transición al mercado				
Alternativa III: En incursión al mercado				

# Bibliografía

- Acción Social. (2010). *Proyecto Protección de Tierras y Patrimonio de la Población Desplazada. Síntesis de la experiencia del Proyecto Protección de Tierras y Patrimonio de la Población Desplazada* (Primera., p. 32). Bogotá D.C: Acción Social, Banco Mundial, ASDI, Comisión Europea, ACNUR, AECID y USAID.
- Albuquerque, F. (2001). *Desarrollo Económico Territorial. Guía Para Agentes*. (p. 86). Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.
- Alcaldía municipal de Lejanías. (2016). Lejanías Compromiso serio.
- Alcaldía municipal de Puerto Gaitán. (2016). Puerto Gaitán Voluntad para el progreso.
- Alcaldía municipal de Villavicencio. (2016). Villavicencio Unidos podemos. Retrieved from [http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=188](http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188)
- Álvarez C, A., & Sánchez Z, B. E. (2014). *Formulación y evaluación de proyectos agrarios*. (P. Edición, Ed.) (p. 366). Medellín: ECOE Ediciones y Universidad Nacional de Colombia.
- Álvarez Cohecha, E. (2015). Experiencias locales Experiencias de Mercado Campesino para la. *Revista Semillas*, 48/49, 3.
- Álvarez Roa, P. (2008). Una mirada sobre la transformación del campo: el caso de los agrocombustibles en Colombia. In *La cuestión agraria hoy. Colombia: Tierra sin campesinos*. (1a ed., p. 287). Bogotá D.C: Publicaciones ILSA.
- Andrade, G. (2017). Mercado de productos agropecuarios. Guía para priorización y diagnóstico. Bogotá D.C: Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. UPRA.
- Aponte, D. (2010). *Diseño de un canal de distribución comercial para productos fabricados a base de soya por comunidades con vulnerabilidad económica beneficiarias de programas nutricionales*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Aranda, Y. (2015). *Productos agroalimentarios e identidad del territorio. Un modelo de decisión para orientar la selección de sellos de origen*. Universidad de Córdoba programa de doctorado Desarrollo Rural.
- Bachenheimer, H. (2016). Definición de términos. Calí, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana.

- Barberi, F., Garay, L. J., & Cardona, I. (2010). *Impactos del TLC con Estados Unidos sobre la economía campesina en Colombia* (1st ed., p. 178). Bogotá D.C: ILSA. Instituto Latinoamericano de Servicios Legales.
- Barfod, M. B. (2014). *Graphical and technical options in Expert Choice for group decision making* (1ra ed., p. 36). DTU Lyngby: Technical University of Denmark, Transport.
- Barrio del Castillo, I., González, J., Moreno, L., Peral, P., Sánchez, I., & Tarín, E. (2004). El estudio de casos. *Educación Para La Salud:(reto de Nuestro Tiempo)*. Univerddad Autonoma de Madrid, 16.
- Beltrán Huerta, R. I. (2011). Organización de pequeños productores apícolas. Escenarios de transformación. In M. D. F. Editorial Pontificia Universidad Javeriana; Coyoacán & U. A. M. Xochimilco (Eds.), *El Desarrollo rural en México y Colombia: problemas comunes y respuestas emergentes de los actores*. (1a. Edició., p. 312). Bogotá D.C, Xochimilco.
- Berry, A. (2015). Agricultural Growth, Rural Development and the Attempts at Agrarian Reform in Colombia: Into the 21st Century. In J. D. R. Bruce M. Bagley (Ed.), *Colombia's Political Economy at the Outset of the Twenty-First Century: From Uribe to Santos and beyond* (1st ed., p. 345). Maryland: Lexington books.
- Berry, A., & Cline, W. (1979). *Agrarian Structure and Productivity in Developing Countries*. International Labor Organization. London.
- Bonilla, E., Hurtado, J., Jaramillo, C., Anduckia, J. C., Carrasquilla, G., Helfer, S., ... Venegas, L. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. (L. J. Buitrago, Ed.) (Primera., p. 464). México: Marcombo Alfaomega.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. (Tercera., p. 424). Bogotá D.C: Ediciones Uniandes y Editorial Norma.
- Cáceres, D. M. (2006). Dos estrategias de articulación entre técnicos y pequeños productores . Diferentes enfoques metodológicos y tecnológicos. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 57, 59–99.
- Carballo, C. et al. (2004). *Articulación de los pequeños productores agropecuarios con el mercado: Limitantes y propuestas para superarlas* (No. 7). (P. de D. de P. P. A. (PROINDER), Ed.) (p. 151). Buenos Aires.
- Cattaneo, C., & Lipshitz, H. (2008). *Criterios para solucionar problemas de comercialización de productores agropecuarios en pequeña escala* (No. 3) (p. 42). Buenos Aires.
- Cheng Portales, G. (2016). *Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial de la agricultura familiar y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en Perú. Proyecto IICA/FONCT "Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de proc.* (L. D'Attoma, L. Morán, & F. Ganduglia, Eds.) (Primera., p. 81). Buenos Aires: IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- CODESPA, F. (2012). Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza, 68.
- Contreras, R., Krivonos, E., & Saéz, L. (2014). Mercados locales y ferias: El caso de Chile. In S. Salcedo & L. Guzmán (Eds.), *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe*:

- Recomendaciones de Política Política* (Primera., pp. 363 – 382). Santiago, Chile: FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Contreras S, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento Y Gestión*, 35(8), 152–181.
- CRECE. (2014). *Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos* (p. 61). Bogotá D.C.
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Censo Nacional Agropecuario. Caracterización de los productores residentes en el área rural dispersa censada* (No. Boletín Númro 2) (p. 33). Bogotá D.C.
- Decreto 2716 de 1994. (1994). Santa Fe de Bogotá, D.C.: El Presidente de la República de Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística.DANE. (2017). Boletín técnico. Producto Interno Bruto PIB Tercer trimestre de 2017. Bogotá D.C.
- DNP. Departamento Nacional de Planeación. (Ed.). (2015). *El Campo Colombiano un camino hacia el bienestar y la paz. Informe detallado de la Misión para la transformación del campo* (Tomo I., p. 321). Bogotá D.C: Nuevas Ediciones S.A.
- Eeckhout, H. Van Den, Vega, G., & Carrión, D. (2013). Una marca desarrollo rural agroecológico. *Leisa Revista de Agroecología*, 29(2), 44–47.
- ESAP. Escuela Superior de Administración Pública. (2005). *Plan estratégico Meta 2020. Diagnóstico de la zona de transición del Piedemonte del Meta* (pp. 1–12). Bogotá D.C.
- Fajardo, C., Cabal, C., & Donneys, O. (2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. *Criterio Libre*, 9, 47–72. doi:1900-0642
- FAO. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación. (2010). *Foro nacional de vinculación de los pequeños productores al mercado. Documento técnico* (p. 13). Bogotá D.C.
- FEDEARROZ. Federación Nacional de arroceros de Colombia. (2011). *Dinámica del sector arrocero en los Llanos Orientales de Colombia. 1999 -2011* (Primera., p. 160). Bogotá D.C: Produmedios.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta., p. 732). México: CENGAGE Learning.
- Forero, J. (2003a). *Economía Campesina y sistema agroalimentario en Colombia: Aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria* (p. 44). Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana.
- Forero, J. (2012). *Propuesta de Investigación, Eficiencia y Productividad en la Pequeña Propiedad Rural en Colombia*. Bogotá D.C.
- Forero, J. (2014). La agricultura familiar en el modelo de desarrollo agrícola colombiano. In Pontificia Universidad Javeriana (Ed.), *Agricultura familiar - Un reconocimiento pendiente de*

*su papel protagónico en los territorios Latinoamericanos*. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana.

- Forero, J. et al. (2003b). *Economía campesina y sistema agroalimentario en Colombia: aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria*. *ECONOMÍA CAMPESINA Y SISTEMA ALIMENTARIO EN COLOMBIA: APORTES PARA LA DISCUSIÓN SOBRE SEGURIDAD ALIMENTARIA* (p. 44). Bogotá D.C: Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Universidad Javeriana.
- Forero, J., Yunda, C., De Vargas, M., Rodríguez, C., & León, A. (2015). *La viabilidad de la agricultura familiar en la altillanura colombiana* (p. 61). Bogotá D.C.
- Garay, L., Bailey, R., Forero, J., Barberi, F., Ramírez, C., Suárez, D., ... Perry, S. (2013). *Reflexiones sobre la ruralidad y el territorio en Colombia. Problemáticas y retos actuales*. (Primera., p. 447). Bogotá D.C: OXFAM, GIZ, Crece, Pontificia Universidad Javeriana, Comisión de seguimiento a la política pública sobre desplazamiento forzado.
- García, L. (2006). *El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario* (Primera., p. 59). Ginebra: OIT. Oficina internacional del trabajo.
- Gobierno Nacional. (2012). *Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN) 2012 - 2019* (p. 68). Bogotá D.C.
- Gómez, M., & Valenzuela, A. (1992). Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing. *Encuentros Multidisciplinares*, (1988), 1–11.
- Gómez-García, V. (2004). Integración de mercados. La Paz.
- Hellin, J., Lundy, M., & Meijer, M. (2007). Organización agricultores y acceso al mercado. *Leisa Revista de Agroecología*, Junio, 3.
- Hernández, R. (2015). Intervención Gerente Fedearroz. In *Foro Asociatividad con visión de cadena*. M. Bogotá D.C: Diario La República.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Recolección de los datos cuantitativos. Segunda parte (Centro de recursos en línea). In *Metodología de la investigación* (Sexta edic., p. 61). Santa Fe. México D.F.: McGraw-Hill - Interamericana editores S.A de C. V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (J. Chacón, Ed.) (Quinta edi., p. 656). México D.F: McGraw-Hill.
- Hruska, A. (2013). Agricultura familiar y acceso a los mercados. Memoria del Seminario-Taller realizado por la Oficina Sub-regional de FAO para Mesoamérica. In *Seminario-Taller agricultura familiar y acceso a los mercados* (p. 72). Ciudad de Panamá: FAO. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- IGAC. Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2012). *Atlas de la Distribución de la Propiedad Rural en Colombia* (p. 540). Bogotá D.C.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. (Octava., p. 84). Lima, Perú: Pearson Educación, Universidad ESAN.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (Décimo Pri., pp. 1–51). Mexico D.F: Pearson Educación.
- Leibovich, J., Botello, S., Estrada, L., & Vásquez, H. (2013). Vinculación de los Pequeños Prodcutores al Desarrollo de la Agricultura. In *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia* (p. 248). Bogotá D.C.
- Lipton, M. (2009). *No Title* (1st ed., p. 456). New York: Routledge Taylor and Francis group  
Priorities for development economic.
- Londoño, L., Ramírez, L. A., Londoño, C., Fernández, S., & Vélez, E. (2009). Diario de campo y cuaderno clínico:herramientas de reflexión y construcción del quehacer del psicólogo en formación. *Revista Electrónica de Psicología Social «Poiésis»*, 17(1992), 4.
- Lozano, A. (2007). *Relaciones de tamaño , producción y trabajo en las fincas cafeteras colombianas* (pp. 85–106). Bogotá D.C: Fedecafé. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Machado, A. (1995). *Censo de minifundio en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Bogotá D.C.
- Martínez, E. (2007). Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la selección de la localización de una PYME. *Anuario Jurídico Y Económico Escurialense*, XL(1133-3677), 523–542.
- Mendoza, G. (1991). *Compendio de Mercadeo de productos agropecuarios*. (Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura - IICA, Ed.) (2a Edición., p. 338). San José de Costa Rica.
- Molina, J. P. (2012). Políticas de comercialización agropecuaria para pequeños productores. In *Propuestas, visiones y análisis sobre política de desarrollo rural en Colombia: Voces de académicos y expertos*. Bogotá D.C.
- Montaño, Gary, Muñoz E, Diego, Soriano L, R. (2007). *Facilitando el acceso de pequeños productores a mejores mercados. Una experiencia de políticas en Bolivia*. (P. Editores, Ed.) (Primera., p. 177). La Paz.
- Moreno Jimenez, J. M. (2002). El proceso analítico jerárquico ( AHP ). Fundamentos, metodología y aplicaciones. *Dpto. Métodos Estadísticos. Facultad de Económicas. Universidad de Zaragoza.*, 1.
- Moreno, M. A. (2016). *Proyectos Insignia. Agricultura familiar inclusión territorial* (p. 12). Bogotá D.C.
- Muñoz, D., & Viaña, J. (2012). *¿ Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados ?* (p. 46). La Paz: IIEED/HIVOS/Mainumby.
- Murmis, M. (1992). Tipología de pequeños productores campesinos en América. In C. E. de A. L. S (Ed.), *Sociología rural Latinoamericana Hacendados y campesinos* (p. 150). Buenos Aires.
- Obschatko, E. S. de. et al. (2007). *Los Pequeños productores en la República de Argentina: importancia en la producción agropecuaria y el empleo en base al censo nacional*

- agropecuario 2002*. (P. y A. D. de D. A. Secretaría Agricultura, Ganadería & I. I. de C. para la A.- Argentina, Eds.) (2da. Edición ed., p. 126). Buenos Aires.
- Parrado, Á. (2013). *Estrategia de Desarrollo Humano y Sustentable para las Organizaciones Campesinas Locales de la Región Central de ...* Universidad Bolivariana.
- Parrado, Á., & Molina, J. P. (2014). *Mercados Campesinos: modelo de acceso a mercados y seguridad alimentaria en la Región Central de Colombia* (Primera., p. 182). Bogotá D.C: OXFAM - Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural Universidad Nacional de Colombia.
- Penalva, C., Alaminos, A., Francés, F., & Santacreu, Ó. (2015). *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas Ti* (Primera., p. 178). Quito: Pydlos ediciones.
- Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. (Formas Finales Ltda., Ed.) (Primera ed., p. 247). Bogotá D.C: Fedesarrollo.
- Perry, S. (2013). *Agricultura familiar y seguridad alimentaria en los países andinos* (p. 20). Bogotá D.C.
- PNUD. Programa de naciones unidas para el desarrollo. (2011). *El Departamento del Meta. Frente a los objetivos del Milenio*. (p. 62). Bogotá D.C.
- Purdue Agriculture. (2015). Purdue-University of Los Llanos Farmer to Farmer Project in Meta, Colombia September 2014 – 2017. Retrieved May 11, 2015, from <https://ag.purdue.edu/ipia/Pages/Colombia.aspx>
- Ramírez, L. G. (2014). *La investigación con Casos. Universidad de La Salle. Cuadernos de Notas. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables*. (Primera Ed., p. 70). Bogotá D.C: Publicaciones La Salle.
- Razeto, L. (1989). La Economía de la Solidaridad. In *IV Congreso de Economistas Javerianos*. Bogotá D.C.
- Razeto, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. (Ediciones Vivarium, Ed.) (p. 232). Santiago de Chile.
- Riveros, H., & Heinrichs, W. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario. Aspectos conceptuales y operativos* (Primera., p. 44). San José, C.R.: IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Romero, R. B. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Procuraduría Agraria*, 30.
- Rondot, P. y C. M.-H. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza* (p. 91). Washington.
- Rubio, C. (1994). *La participación de la mano de obra en los costos de la finca campesina colombiana: resultados de una encuesta*. Universidad de los Andes, Bogotá, D.C., Colombia.

- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation.* (p. 269). New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (1997). *Toma de decisiones para líderes: el proceso analítico jerárquico, la toma de decisiones en un mundo complejo.* (L. V. Mauricio Escudey, Eduardo Martínez, Ed.) (Volumen 2 ., p. 424). Rws Publications.
- Saaty, T. L. (2013). *Fundamentals of Decisions Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process Vol. VI of the AHP series* (Second., Vol. 6). Pittsburgh: Rws Publications.
- Sánchez, M. A., Milanesi, G., & Rivitti, M. B. (2010). Evaluación de Alternativas de Inversión Utilizando el Proceso Jerárquico Analítico Using the Analytic Hierarchy Process for Investment Decision Evaluation. *Escritorio de Contabilidad Y de Administración*, 1(2), 21–34.
- Sánchez Upegüi, A. (2010). Introducción: ¿qué es caracterizar? *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte Medellín*, 1.
- Selly, M. A., & Forman, E. (2001). *Decision By Objectives (How to convince others that you are right)* (First., p. 416). Singapore: World scientific Publishing.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. (2017). ¿Qué es el fondo emprender? Retrieved from <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>
- Souza, C., De Oliveira, D., & Da Silva, M. (2009). O uso do método de análise hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais – um estudo de caso. *Pesquisa Operacional Na Gestão Do Conhecimento*, 1778–1788.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. *Universidad de Antioquia Medellín*.
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, (24), 27–45.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS. (2017). Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural -Planfes 2017 – 2032, 1–88.
- Universidad de Los Llanos, USAID, Purdue University, V. for E. G. A. (VEGA). (2017). ¡Si, los pequeños productores de la Altillanura producen alimentos! In *Conferencia Pequeños Productores “Alimento y territorio”* (p. 3). Puerto López, Meta.
- Varón, E. L. . (2011). Análisis comparado de las condiciones de producción de dos asociaciones de productores de fruta del Occidente de Colombia para su participación en proyectos de comercio justo Comparative analysis on the conditions of production in two associations of fruit, 2(2), 77–87.
- Volunteers for Economic Growth Alliance (VEGA). (2017). ColombiaFarmer-to-Farmer (F2F) ProgramAward: PDP-2014-2. Washington, D C.
- Vorley, B. (2012). Small-scale farmer strategies to make markets work. *Reflect and Act. IIED*, (October), 2.

Vorley, B., Barnett, A., & Del Pozo-Vergnes, E. (2013). *Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante* (p. 108). La Paz: IIED/Hivos/Mainumby, London/The Hague.